

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Návrh opatření ke zvyšování efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu  
Suggestion of Arrangements to Increase Efficiency of the Course of a Group Decision –  
Making Process

Student: Denisa Lachendrová  
Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.

Ostrava 2017

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Denisa Lachendrová**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T037 Management

Téma: Návrh opatření ke zvyšování efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu  
Suggestion of Arrangements to Increase Efficiency of the Course of a Group Decision – Making Process

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení
3. Aplikace stanoveného postupu a metod k řešení systému opatření vedoucích ke zvyšování efektivnosti průběhu skupinového rozhodování v podniku
4. Návrh postupu implementace navržených opatření ke zvyšování efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu
5. Návrh systému ověření účinnosti navržených opatření s cílem zhodnocení jejich cílové účinnosti
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BELONIEL, Michael. *Negotiation Excellence: Successful Deal Making*. 2nd ed. Singapore: World Scientific, 2015. ISBN 978-98-145-5694-1.

FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ. *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.

GRASSEOVÁ, Monika et al. *Efektivní rozhodování*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Ing. Petr Šnapka, DrSc.**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Návrh opatření ke zvyšování efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu“ vypracovala samostatně.

Datum odevzdání: 21. 4. 2017

.....

podpis autora

**Obsah:**

1	Úvod	8
2	Charakteristika a teoretické vymezení předmětné problematiky, postupu a metod jejího řešení	10
2.1	Rozhodovací proces	10
2.1.1	Identifikace rozhodovacích problémů	11
2.1.2	Analýza a formulování rozhodovacích problémů	11
2.1.3	Stanovení kritérií hodnocení	12
2.1.4	Tvorba variant	13
2.1.5	Stanovení užitku a nedostatků variant	14
2.1.6	Hodnocení užitku a nedostatků ve vazbě na rozhodovací proces a výběr varianty určené k realizaci	14
2.1.7	Realizace zvolené varianty a kontrola výsledků	15
2.2	Efektivnost průběhu rozhodování	15
2.3	Situační modely pro stanovení stylu rozhodování	17
2.3.1	Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování	17
2.3.2	Pravidla pro volbu stylu rozhodování	18
2.3.3	Situační analýza problému a určení jeho typu	20
2.3.4	Nedostatky modelu Vrooma a Yettona	23
2.4	Systémový rozklad okruhů vlivu manažera	23
2.5	Skupina - tým	25
2.5.1	Vedoucí týmu	26
2.5.2	Týmové schopnosti	26
2.5.3	Řízení pracovního výkonu	28
2.5.4	Zkoumání a posuzování pracovního výkonu týmu	32
2.5.5	Uspokojování individuálních i týmových potřeb	32
2.5.6	Hodnocení a řízení výkonnosti	33

3	Aplikace stanoveného postupu a metod k řešení systému opatření vedoucích ke zvyšování efektivnosti průběhu skupinového rozhodování v podniku	35
3.1	Kritérium kvantifikace efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu	35
3.1.1	Vymezení prvků vstupního subsystému	36
3.1.2	Proměnné transformačního subsystému	37
3.1.3	Subsystém konečných výstupů	38
3.1.4	Výchozí hypotézy konstruovaného modelu	38
3.2	Stanovení proměnných modelu „systému hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu“	44
3.2.1	Rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu ( $V_R(t)$ )	45
3.2.2	Zmenšování vnímané rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací ( $T_Z(t)$ )	45
3.2.3	Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů ( $T_J(t)$ )	46
3.2.4	Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy ( $S_V(t)$ )	47
3.2.5	Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení ( $D(t)$ )	47
3.2.6	Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu ( $T_K(t)$ )	48
3.2.7	Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu ( $M_K(t)$ )	48
3.2.8	Soudržnost týmu ( $S_S(t)$ )	49
3.2.9	Důvěra v týmu	50
3.2.10	Deformace jako důsledek vysoké soudržnosti	51
3.3	Skupinové rozhodování	53
3.4	Saatyho metoda	53
4	NÁVRH POSTUPU implementace navržených opatření ke zvyšování efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu	57
4.1	Identifikace podniků	57
4.1.1	AMTP a. s.: ArcelorMittal Tubular Products Karviná a. s.	57

4.1.2	MSD a. s.: Moravskoslezské Drátovny a. s.	57
4.1.3	MS-US: MS UTILITIES & SERVICES a. s.	58
4.1.4	HEKU a. s.	58
4.1.5	VÍTKOVICE ARÉNA a. s.	58
4.2	Aplikace modelu Vrooma a Yettona	59
4.3	Analýza problému	59
4.4	Dotazníkové šetření	60
4.4.1	Vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu ( $V_R(t)$ ) a její měření	60
4.4.2	Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací ( $T_Z(t)$ ) a jeho měření	62
4.4.3	Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů ( $T_J(t)$ ) a jeho měření	62
4.4.4	Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy ( $S_V(t)$ ) a jeho měření	64
4.4.5	Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu ( $D(t)$ ) a její měření	64
4.4.6	Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu ( $T_K(t)$ ) a jeho měření	65
4.4.7	Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu ( $M_K(t)$ ) a jeho měření	65
4.4.8	Soudržnost týmu ( $S_S(t)$ ) a její měření	66
4.4.9	Důvěra v týmu a její měření	67
4.4.10	Potenciál rozhodovacího týmu a jeho měření	68
4.4.11	Skupinové myšlení a jeho měření	68
4.5	Aplikace dotazníků na vybraný rozhodovací problém se specificky stanoveným rozhodovacím týmem a jeho vedoucím	69
4.5.1	Vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu a její výsledky ( $V_R(t)$ )	70
4.5.2	Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací ( $T_Z(t)$ ) a jeho výsledky	72
4.5.3	Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů ( $T_J(t)$ ) a jeho výsledky	72

4.5.4	Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy ( $S_V(t)$ ) a jeho výsledky	73
4.5.5	Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu ( $D(t)$ ) a její výsledky	74
4.5.6	Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu ( $T_K(t)$ ) a jeho výsledky	75
4.5.7	Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu ( $M_K(t)$ ) a jeho výsledky	76
4.5.8	Soudržnost týmu ( $S_S(t)$ ) a její výsledky	77
4.5.9	Důvěra v týmu a její výsledky	80
4.5.10	Potenciál rozhodovacího týmu a jeho výsledky	80
4.5.11	Skupinové myšlení a jeho výsledky	80
4.6	Saatyho metoda a párové srovnání	81
4.6.1	Stanovení úrovně důležitosti (významnosti, váhy) prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu	81
4.6.2	Párové srovnání významnosti (důležitosti) prvků transformačního subsystému modelového systému	83
4.6.3	Saatyho metoda	88
4.6.4	Výsledné hodnocení priorit důležitosti (významnosti) jednotlivých prvků transformačního subsystému modelového systému	90
5	Návrh systému ověření účinnosti navržených opatření s cílem zhodnocení jejich cílové účinnosti	97
5.1	Návrhy k opatřením	97
5.1.1	Vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu ( $V_R(t)$ ) a její úpravy	97
5.1.2	Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací ( $T_Z(t)$ ) a jeho úpravy	99
5.1.3	Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů ( $T_J(t)$ ) a jeho úpravy	100
5.1.4	Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy ( $S_V(t)$ ) a jejich úpravy	101



5.1.5	Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu ( $D(t)$ ) a její úpravy	103
5.1.6	Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu ( $T_K(t)$ ) a jeho úpravy	103
5.1.7	Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu ( $M_K(t)$ ) a jeho úpravy	104
5.1.8	Soudržnost týmu ( $S_s(t)$ ) a její úpravy	105
5.1.9	Důvěra v týmu a její úpravy	106
5.1.10	Defekty skupinového rozhodování	107
6	Závěr	109
	Seznam použité literatury	111
	Seznam zkratk	113
	Seznam tabulek a obrázků	1
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

# 1 ÚVOD

Tématem diplomové práce je „Návrh opatření ke zvyšování efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu“. Jak plyne z názvu tématu, jeho řešení bude realizováno na základě analytického zkoumání procesu skupinového rozhodování s orientací na systémové prvky, které ovlivňují efektivnost průběhu tohoto rozhodovacího procesu. Dále pak budou analyzována možná slabá místa v průběhu skupinového rozhodovacího procesu a na základě analýz pak budou vymezená opatření, která povedou k dosažení vyšší úrovně efektivnosti průběhu hodnoceného skupinového rozhodovacího procesu. To však pouze za předpokladu analytického zjištění existence rezerv v efektivnosti průběhu analyzovaného skupinového rozhodovacího procesu. Systémovým základem pro analýzu problematiky bude systémový model pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu zpracovaný prof. Ing. Petra Šnapkou, Dr. Sc. z roku 2015. Dané téma jsem si zvolila kvůli jeho zajímavosti a také protože jde o pokračování v průzkumu započatém při vypracovávání bakalářské práce. Nyní jsou všeobecně kritizovány nespecifičnosti vedení rozhodovacího týmu nejen na firemní úrovni, ale také v pozadí mezinárodních vztahů, které mohou být považovány za vhodné k řešení s využitím rozhodovacího týmu.

Cílem mé práce je hodnocení důležitosti (významnosti) strukturálních prvků modelového systému se zaměřením na transformační subsystém tohoto modelového systému s cílem stanovení návrhu možných opatření v transformační úrovni prvků tohoto subsystému, tak aby bylo možné dosáhnout požadované efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Pod pojmem transformační úroveň budeme mít na mysli úroveň přenosu (transformace) vlivu dosahované úrovně vstupní proměnné u daného prvku na úroveň (hodnotu) jeho výstupu (výstupní proměnné). V rámci této práce bude nutné pro praktické řešení problematiky vybrat k prozkoumání takovou rozhodovací situaci, kterou bude možné řešit na základě skupinového rozhodovacího procesu.

V druhé kapitole budou stručně popsány základní pojmy důležité pro pochopení celé problematiky a pro umožnění specifikace hodnocení průběhu rozhodovacího procesu. Bude zde charakterizován rozhodovací problém, samotný rozhodovací proces, v návaznosti na prvky zkoumaného modelu, a podle modelu Vrooma a Yettona bude možné stanovit vhodný styl pro jeho řešení. Bude zde popsána metoda vícekritériálního rozhodování a také specifikované skupina a tým a jeho charakteristiky a způsoby sestavení.

Ve třetí kapitole budou charakterizovány proměnné vázané na skupinový rozhodovací proces, které je nutné vzít v úvahu při formulování efektivního vedení rozhodovacího týmu, a

jsou spojeny se strukturálními prvky výše zmíněného modelu pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. V této části práce bude popsána Saatyho metoda, na základě jejíž použití lze určit váhy strukturálních modelových prvků z hlediska jejich významnosti (důležitosti) pro ovlivnění úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

Čtvrtá kapitola je vyhrazena na specifikaci konkrétních problémů, které budou řešeny. Nejprve na zkoumaný problém bude aplikován model Vrooma a Yettona s jehož využitím se určí nejefektivnější styl rozhodování pro jeho řešení. Dále budou informačně aplikovány dotazníky (dotazníková šetření u členů rozhodovacího týmu) v době iniciování rozhodovacího procesu s možností posouzení potenciálu změny v transformační úrovni prvků transformačního subsystému. Bude se jednat o ty prvky, které potřebují zvýšit svou stávající transformační úroveň tak, aby byla dosažena požadovaná efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Informační šetření bude pak realizováno i po ukončení skupinového rozhodovacího procesu s cílem zjištění úrovně konečných výstupních proměnných modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Poté bude aplikována metoda párového srovnání s cílem stanovení významnosti (důležitosti) modelových prvků a jejichž transformační úroveň ovlivňuje úroveň efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

V páté kapitole budou analyzovány transformační úrovně strukturálních modelových prvků v rámci konkrétní rozhodovací situace a konkrétního strukturálně sestaveného rozhodovacího týmu. Dle těchto výsledků budou pak vypracovány doporučení (s využitím možných doporučení) k úpravě situace v rozhodovacím týmu v návaznosti na váhové rozložení prvků (proměnných) dle jejich důležitosti (významnosti) pro efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu analyticky zjištěné aplikací metody párového srovnání a Saatyho metody.

Závěrem budou v souhrnné formě stanoveny potřebné systémové změny (to je navržená opatření), které by měly vést ke zvýšení efektivnosti průběhu skupinového rozhodování.

## **2 CHARAKTERISTIKA A TEORETICKÉ VYMEZENÍ PŘEDMĚTNÉ PROBLEMATIKY, POSTUPU A METOD JEJÍHO ŘEŠENÍ**

V této části bude popsán rozhodovací proces i z pohledu jeho efektivnosti, systémový rozklad okruhů vlivu manažera, situační modely pro stanovení stylu rozhodování se zaměřením na model Vrooma a Yettona při zaměření na skupinové rozhodování. To vše bude řešeno s návazností na model hodnocení efektivnosti rozhodovacího procesu podrobněji rozebraného ve třetí části této práce. Dále je zde definována také skupina a tým, opět s ohledem na sledovaný model.

### **2.1 Rozhodovací proces**

Rozhodování je v podstatě proces volby, jenž je založen na posouzení variant a výběru optimální varianty řešení daného problému. (Grasseová, 2013)

Rozhodovací proces začne, když vznikne problémová situace, která je nežádoucí, má být řešena a má více možností řešení. Tento proces ovlivňuje mnoho faktorů, jako například strukturovanost a závažnost problému, čas, riziko a nejistota, jakož i podmínky a styl a přístup k rozhodování z pozice rozhodovatele. (Veber, 2009)

Nejčastější a velmi podrobné členění rozhodovacího procesu na fáze zahrnuje tyto:

- identifikace;
- analýza a formulace;
- stanovení kritérií hodnocení variant;
- tvorba variant řešení;
- stanovení důsledků variant rozhodování;
- hodnocení důsledků variant rozhodování a výběr varianty k realizaci;
- realizace a
- kontrola výsledků.

Fáze probíhají spíše cyklicky než lineárně a je možné předchozí fáze také zopakovat v případě zjištění nových informací nebo některé zcela přeskočit. Ve fázi analýzy a formulace rozhodovacích problémů je možné využít vícekritériální metody jako například metodu AHP. (Veber, 2009)

V dalším textu této kapitoly jsou podrobně rozebrány všechny části rozhodovacího procesu s návazností na prvky modelu pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu, jemuž se dále věnuje následující třetí kapitola. Sledovány budou modelové prvky tzv. transformačního subsystému, a to především změny jejich možné

transformační úrovně (změny úrovně výstupů prvků na základě změny úrovně jejich vstupů) v čase.

### 2.1.1 Identifikace rozhodovacích problémů

V této fázi je nutné zjistit, identifikovat a stanovit priority řešení. Musí se analyzovat a vyhodnocovat informace o podniku i jejím okolí. Je nutné co nejdříve rozpoznat problémy jako odchylky od žádoucího stavu teď i v budoucnu. Identifikace je nutná v co nejkratším čase. Posuzuje se závažnost dílčích problémů, priorit jejich řešení a plánu řešení. Problémy, které mají větší negativní důsledky, by měly být řešeny přednostně. Obvykle se nejdříve řeší méně podstatné problémy, které jsou méně časově náročné. (Veber, 2009)

V této fázi je podstatným prvkem především vnímaná **důležitost** rozhodovacího problému pro členy rozhodovacího týmu z hlediska jeho řešení, která vzniká ze subjektivního pohledu každého člena rozhodovacího týmu, ale také vlivem samotné prezentace problému vedoucím rozhodovacího týmu. **Důležitost** pro každého člena ovlivní jeho samostatné uvědomění si následků neřešení problému. Je zde důležitý čas, komunikace i složení rozhodovacího týmu. Úroveň **rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu by měla být stanovena po prezentaci problému vedoucím týmu s ohledem na vnímání **důležitosti** problému jednotlivými členy týmu. Je zřejmé, že každý člen týmu může problém (vnímání důležitosti řešeného problému) vnímat jinak, pokud to není známý problém řešitelný známým algoritmem v době, kdy ještě nedošlo k řízené diskusi.

### 2.1.2 Analýza a formulování rozhodovacích problémů

Druhá etapa rozhodovacího procesu obsahuje popis problému a jeho formulaci, dále určení cílů důležitých stránek a faktorů problému i jejich vzájemných vazeb, které vyžaduje zjištění příčin vyvolávajících problém. Po získání nových informací se musí opakovat některé procesy. (Veber, 2009)

Díky analýze důvodů vzniku problému se získají záchytné body k jeho řešení, proto je důležité definovat problém a skutečně poznat jeho možné příčiny. (Šnapka, 2013)

Zde se nabízí také možnost využít tzv. metodu AHP, která je zahrnovaná mezi vícekritériální metody. Problém je zde vyjádřen dle jeho hierarchické struktury, kde jednotlivé úrovně jsou řazeny od obecných ke konkrétním. Příkladem hierarchie pro vícekritériální hodnocení např. variant rozhodnutí může být např.:

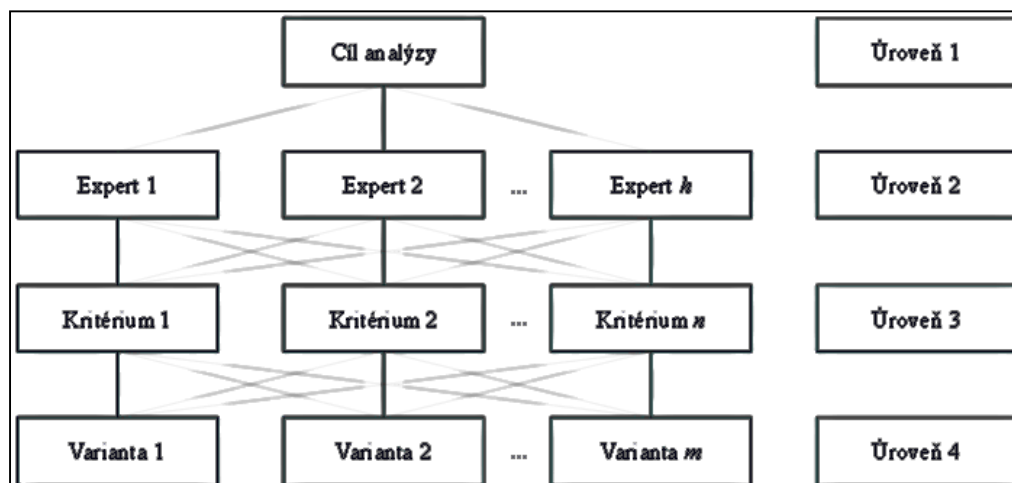
1. úroveň – cíl řešení rozhodovací situace;
2. úroveň – experti, kteří se na hodnocení podíleli;
3. úroveň – kritéria vyhodnocování;

#### 4. úroveň – posuzované varianty.

Z výsledného zobrazení se určí vztahy mezi komponenty. V situaci, kdy je dán jeden cíl, „h“ expertů, „n“ kritérií a „m“ variant, bude mít matice na druhé úrovni rozměry „h X h“ a matice na třetí úrovni bude „h“ matic o „n X n“ rozměrech, na čtvrté úrovni jsou znázorněny „n“ matic o „m X m“ rozměrech. Pomocí metod pro výpočet vah se mezi varianty rozdělí váhy kritérií a kritériím jsou přiřazeny váhy expertů, pokud experti mají rozdílnou úroveň kompetence. Veškeré vztahy jsou znázorněny na obrázku 2.1. Výsledkem této metody jsou preferenční indexy variant z hlediska všech kritérií, jež v součtu vyjadřují hodnocení varianty z pohledu expertů a kritérií.

Obr. 2.1 Příklad AHP

Zdroj: [http://www2.ef.jcu.cz/~jfriedb/rmp/data/teorie\\_oa/VICEKRIT\\_HODNOCENI.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~jfriedb/rmp/data/teorie_oa/VICEKRIT_HODNOCENI.pdf)



Tuto fázi rozhodovacího procesu ovlivňují všechny vstupní prvky. **Soudržnost** při své vysoké úrovni umožní hladký průběh a také uspoří čas. **Rozdílnost názorů** na počátku rozhodovacího procesu by měla být specifikována se zjištěním její úrovně. Snížení této úrovně ještě není přikládán velký význam, jelikož zde jde především o komunikaci a aktivaci prvků již avizovaného modelu, které budou dále definovány.

V našem případě půjde také o stanovení vah jednotlivých prvků transformačního subsystému modelového systému hodnocení efektivity průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Dále vymezený transformační subsystém bude stěžejním analyzovaným subsystémem modelu řešení efektivity průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

#### 2.1.3 Stanovení kritérií hodnocení

Pro účinné hodnocení variant a jejich následné volby je nutné ujasnit si kritéria, na základě nichž se rozhodne, jak formovat řešení problému (rozhodnutí), aby vedlo ke

stanoveným cílům řešení problému. Pro rozhodování může být například stanoveno jen jedno kritérium. Je možné, že dojde k zanedbání důležitých aspektů v řešení problémové situace, a to v důsledku zjednodušení řešení této situace. Jiným řešením je určit si agregační kritérium, které zahrnuje řadu různých vlivů (faktorů). Takovéto kritérium může být například z ekonomicko-finanční oblasti čistá současná hodnota nebo hodnota podniku v závislosti na konkrétním řešeném rozhodovacím problému. Nejdůležitější hlediska, podle kterých lze třídit kritéria, jsou výnosová, nákladová, kvantitativní a kvalitativní kritéria. Tato kritéria určují hodnocení variant.

Kvantitativní kritéria lze vyjádřit v číselné podobě. Nejčastěji jsou to ekonomické ukazatele jako rentabilita kapitálu, likvidita a další. Zatímco kvalitativní kritéria není možné vyjádřit v číslech, ale pouze slovně. Tato kritéria jsou například sociální, politické nebo environmentální. U výnosových kritérií se jednoduše požaduje co nejvyšší hodnota a u nákladových co nejnižší. (Veber, 2009)

V této fázi je nejdůležitější komunikace a definování hlavních aspektů, které se mají kvůli tomuto rozhodovacímu procesu řešit. Zde by mělo postupně docházet **ke změnám názorů** členů rozhodovacího týmu (s cílem stanovení skupinového rozhodnutí) a také jeho **soudržnosti** s ohledem na ochotu a schopnost vnímání ovlivňování názorů mezi členy rozhodovacího týmu. Ovlivnění, které směřovalo ke změně názoru, jak problém řešit, s cílem názorového sjednocení a také udržení či posílení **soudržnosti** mezi členy rozhodovacího týmu v první řadě s ohledem na ochotu a schopnosti vnímání a ovlivňování názorů daného člena týmu názory jiných členů rozhodovacího týmu je potřebné. Vše záleží nejen na osobnostních charakteristikách, ale také situačním kontextu.

V našem případě to jsou kritéria týkající se důležitosti (významnosti) určitého prvku transformačního subsystému modelového systému pro ovlivňování úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

#### **2.1.4 Tvorba variant**

V této fázi je zásadní zpracovat účelný počet různých variant rozhodnutí (řešení problémové situace), aby mohla být vybrána optimální varianta. Obvyklé řešení daného problému s ohledem na zkušenosti rozhodovatelů omezuje variantnost. Tomuto se dá zabránit skupinovou přípravou rozhodnutí díky různým přístupům, jako jsou intuitivní metody nebo systematicko-analytické metody. (Veber, 2009)

**Soudržnost** může být velmi nápomocná, ale je možné, že jejím krajním důsledkem bude skupinové myšlení nebo lenost. **Rozdílnost názorů** může zamezit komunikaci, ale také

ji podpořit, jelikož podnítí diskusi, a tím rozšíří množství vytvořených variant. **Důležitost** ovlivní tuto fázi především snahou o poskytnutí vlastních schopností, zkušeností a znalostí což má účinek na kvalitu a množství návrhů.

### **2.1.5 Stanovení užitku a nedostatků variant**

V této etapě se hodnotí, jaké účinky budou mít jednotlivé varianty z hlediska zvolených kritérií. Pokud je zde k dispozici více kritérií a variant, je tato etapa časově náročná a pracná. U dobře strukturovaných problémů je vhodné využít různé softwary nebo metody operační analýzy. V případě špatně strukturovaných problémů je nutné mít odborné znalosti nebo využít expertů na danou problematiku. (Veber, 2009)

Zhodnocení variant je zaměřeno na ocenění každé jednotlivé rozhodovací varianty podle očekávaných výsledků. Prioritním kritériem by měl být cíl, kterého je třeba rozhodovacím procesem dosáhnout. Pokud nelze kvantifikovat užitek z variant, musí se všechny alternativy subjektivně zatřídit a optimální variantou se stává ta, která nejlépe naplňuje cíl formulovaný na počátku rozhodovacího procesu. (Šnapka, 2013)

V této fázi je důležité sledovat, jaké pozice členové v rozhodovacím týmu zastávají. **Rozdílnost názorů** by se při této fázi měla snižovat díky nově sdíleným názorům a kritikám.

### **2.1.6 Hodnocení užitku a nedostatků ve vazbě na rozhodovací proces a výběr varianty určené k realizaci**

Cílem této fáze je vybrat optimální variantu, která nejlépe splňuje cíle řešení, čímž je považována za nejlepší. Tímto končí rozhodovací proces. Existuje univerzální proces, který umožní jednoduchou filtraci nevhodných řešení.

Nejprve se vyloučí nepřijatelné varianty, jež nesplňují cíle nebo překračují omezení. Pokud se po tomto vytřídění objevuje více přípustných variant, je nutné eliminovat varianty, které jsou méně výhodné než ostatní. Tomu pomáhá omezení hodnocení dle stanovených kritérií. Nakonec se detailněji zhodnotí již zredukovaný soubor a navzájem se srovná pomocí metod vícekritériálního hodnocení (například použitím rozhodovací analýzy). Tyto metody jsou založeny na stanovení (aplikaci) vah podle důležitosti hodnotících kritérií. Poté celkové ohodnocení variant představuje vážený součet dílčích ohodnocení.

Rozhodování pro určitou variantu je možné za tří situací. Nejjednodušší je rozhodování **za jistoty**. Další situací je rozhodování **za rizika**, k němuž dochází, pokud jsou známy subjektivní i objektivní pravděpodobnosti jednotlivých rizik. Třetí situací je rozhodování **za nejistoty**, a to nastává, pokud nelze stanovit pravděpodobnosti působení jednotlivých faktorů (podmínek) působících v rámci rozhodovacího procesu.



V řadě případů se manažerské rozhodování zajímá o rozhodování za rizika, a to se řídí dvěma skupinami pravidel. První skupinu tvoří pravidla, která uspořádávají rizikové varianty řešení dle kritéria (kritérií) s vazbou na hodnocení varianty podle výhodnosti stanovených variant řešení problémové situace. Mohou to být pravidla očekávané utility (užitečnosti) varianty dle stanovených kritérií pro toto hodnocení a vybrané hodnoty. Druhá skupina pravidel pro hodnocení variant je souborem neumožňujících stanovit, které se netýkají užitenosti variant, ale jsou stanovena s vazbou na rizikovost variant, co se týče jejich realizace. Tyto pravidla sníží variantnost a jsou jimi například očekávaná hodnota rozptylu a stochastická dominance. (Veber, 2009)

Různé **vnímání důležitosti problému** může vyvolat situaci v tom směru, že např. člen rozhodovacího týmu upustí od svého názoru při nedostatku zainteresování, nebo také rozpory v důsledku přílišného **osobního zájmu**. **Rozdílnost názorů** zde v ideálním případě dosahuje úrovně názorové jednotnosti, a pokud ne, může toto vést ke snížení ochoty spolupracovat v budoucnosti s daným týmem. V nejhorším případě je vedoucí rozhodovacího týmu nucen rozhodnout individuálně. **Soudržnost** v rozhodovacím týmu by při efektivitě v této etapě měla dosahovat vyšší úrovně než na počátku, nebo alespoň stejné.

Tato změna má dopad na dokončení hodnocení efektivnosti dané varianty řešení rozhodovacího problému.

### **2.1.7 Realizace zvolené varianty a kontrola výsledků**

Předchozí etapy jsou v podstatě přípravou na tuto etapu, kterou je samotná realizace jako praktická implementace zvoleného řešení. Nekvalitní realizace může znehodnotit přínosy zvolené varianty, ale naopak nemůže napravit chyby z předchozích etap. Je nutné, aby se angažované osoby ztotožnily s danou variantou a podporovaly ji, k čemuž je důležitá efektivní komunikace zaměřená na příjemnou atmosféru.

Ve fázi kontroly musí být odhaleny odchylky skutečnosti od cílů. Zjišťuje se, zda byl problém eliminován a nezpůsobil další problémy, které by bylo třeba napravit. Dá se také zjistit, že cíle nejsou reálné, a proto se musí sledovat okolí a jeho změny, které ovlivňují realizovanou variantu. (Veber, 2009)

Zde je vhodné provést měření pro zjištění konečných hodnot prvků z modelu rozhodovacího procesu při aplikaci skupinového rozhodování.

## **2.2 Efektivnost průběhu rozhodování**

V této části je řešena efektivnost, jejíž znalost bude podstatná pro pochopení dalších teoretických a poté i praktických aplikací. Efektivnost v teoretické rovině je možno měřit jako

poměr vstupů k výstupům. Ohledně rozhodovacích procesů skupinového charakteru je toto dáno nalezením společného rozhodnutí v požadovaném čase. Je zde možno také subjektivně ohodnotit jednotlivé vstupy jako dostupné prostředky a úroveň jejich využití, které bylo dosaženo, a poté díky novým znalostem a zkušenostem upravovat další nastalé rozhodovací problémy.

Pojem výkon, jež je mnohdy různě chápán, může znamenat jak chování, tak výsledky. Chování přesněji vyvěrá z vykonavatele práce, který je jejím původcem, a to mění výkon z pouhé představy ve skutečnou akci. Chování tedy není jenom nástrojem dosahování výsledků, ale je také výsledkem samo o sobě. Přesněji je produktem duševního a fyzického úsilí vynaloženého na úkoly, které lze posuzovat nezávisle na posuzování výsledků. (Armstrong, 2011)

V rámci hodnocení efektivnosti rozhodovacího týmu, tedy pracovního výkonu týmu v podobě jeho výstupů, mohou být měřítka například:

- dosažení cílů týmu;
- spokojenost uživatelů výsledků plynoucích z týmem stanoveného rozhodnutí;
- množství práce;
- kvalitu práce;
- znalost procesu/postupu a
- udržování/údržbu technických systémů.

Měřítka týkající se vstupů/procesů zahrnují:

- podporu týmového procesu/postupu;
- participaci;
- spolupráci a kolektivní úsilí;
- participativní rozhodování;
- interpersonální vztahy;
- akceptování změny;
- adaptabilitu a flexibilitu. (Armstrong, 2011)

Míra dosažené efektivnosti průběhu rozhodovacího procesu je tím vyšší, čím více je názorově rozdílných míst ve stanovení výsledného rozhodnutí v průběhu rozhodovacího procesu mezi členy týmu vyřešeno a čím je vyšší ochota členů týmu participovat na realizaci stanoveného rozhodnutí a pokračovat v účasti v dalších rozhodovacích procesech. Výše uvedené výstupy pracovního výkonu týmu a měřítka vstupů a výstupů budou aplikovány při

formování úrovně prvků, jejich vstupů a výstupu v rámci následného systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. (Šnapka, 2015)

V rámci tohoto zkoumání rozhodovacího procesu bude považováno za efektivní, pokud se v průběhu rozhodovacího procesu učiní taková opatření, která umožní dosažení jednotnosti názorů mezi členy rozhodovacího týmu, nebo alespoň **snížení rozdílnosti názorů** na takovou hodnotu oproti počáteční, jež umožní, aby bylo jednotně rozhodnuto. Dále je cílem zvýšení **soudržnosti** oproti počáteční úrovni nebo její udržení.

V další podkapitole jsou definovány různé styly rozhodování, které je možné aplikovat v rozhodovací skupině, a několik modelů, jež je možné využít pro určení té nejvhodnější pro danou rozhodovací situaci a s ohledem na členy skupiny.

## **2.3 Situační modely pro stanovení stylu rozhodování**

Pro situační modely existují dvě základní koncepce podle toho, jakou povahu mají situace. První koncepce uvažuje o specifičnosti rozhodovací situace, a tomuto přizpůsobuje styl rozhodování. Druhá koncepce upřednostňuje schopnost rozhodovatele přizpůsobit se situacím. Je zde podmínkou přizpůsobení situace, a tím i osoby podle uplatňovaného stylu rozhodování, a ne styl jako samotný. Příkladem mohou být krizoví manažeři určení přímo pro řešení krizových situací. (Fotr, 2010)

### **2.3.1 Model Vrooma a Yettona pro volbu úspěšného stylu rozhodování**

V rámci mé bakalářské práce se osvědčila metoda Vrooma a Yettona pro výběr nejvhodnějšího stylu rozhodování pro řešení vybraného problému, a proto je tento model využit a stručně vysvětlen i zde.

Podle modelu je nutné při každém rozhodování uvažovat s ohledem na kvalitu a akceptovatelnost, které jsou nezávislými veličinami. Podstatou modelu je metodický postup výběru z pěti rozhodovacích stylů řazených od A I, jímž je nejvíce autokratický styl, přes K styly až po S II, který je naopak nejvíce participativní. Tyto styly jsou pojmenovány v tabulce 2.1 Styly rozhodování. (Fotr, 2006)

A I = Tento styl dává hlavní rozhodovací úlohu vedoucímu, jenž na základě informací v danou chvíli k dispozici, rozhodne sám.

A II = V rámci tohoto stylu si vedoucí opatří doplňující, potvrzovací nebo speciální informace potřebné ke kvalifikovanému rozhodnutí od podřízených, aniž by jim bylo umožněno jeho rozhodnutí jakkoliv ovlivnit. Vedoucí poté rozhoduje sám.

K I = Vedoucí individuálně zjistí názory na problém každého jednotlivce bez skupinové rady. Může, ale nemusí se při svém rozhodnutí opírat o jejich nápady a návrhy.

K II = Vedoucí svolá poradou skupiny podřízených, kde zjistí jejich nápady a návrhy při řešení vzniklého problému. Při konečném rozhodnutí nemusí brát na jejich myšlenky ohled.

S II = Pro řešení problému probíhá diskuse vedoucího s podřízenými, aby se dospělo ke společnému řešení. Vedoucí je v roli šéfa, který řídí diskusi a odpovídá za připravenost na krizové situace při řešení problému. Sám skupinu neovlivňuje, jen obohacuje svými názory, ale odpovídá za prosazované rozhodnutí. (Fotr, 2006)

Pro naše potřeby je definováno skupinové rozhodování jako styl vhodný pro rozhodování v týmu. Skupinu zde představuje rozhodovací tým, kde mají členové společné cíle.

Tab. 2.1 Styly rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)

<b>A</b>	Autokratický postup
<b>K</b>	Konzultativní formy rozhodování (poradou se spolupracovníky)
<b>S</b>	Skupinově orientované řešení problémů
<b>I</b>	Řešení problému, na němž se podílí vedoucí a nanejvýš jednotliví spolupracovníci
<b>II</b>	Řešení problému, k němuž vedoucí přibírá více svých spolupracovníků

### 2.3.2 Pravidla pro volbu stylu rozhodování

V rámci dosažení požadavků akceptovatelnosti a kvality bylo vymyšleno sedm pravidel. Pravidla 1 až 3 mají zajistit **kvalitu**, zatímco pravidla 4 až 7 **akceptovatelnost**. Jde v podstatě o vyřazování nevhodných stylů. Informační pravidlo, pravidlo sladění cílů, pravidlo pro velmi nejasné problémy, pravidlo akceptovatelnosti, konfliktní pravidlo, pravidlo fair play a pravidlo přednosti akceptovatelnosti. Tato základní pravidla jsou znázorněna v následující tabulce 2.2 Podmínky rozhodování.

Tab. 2.2 Podmínky rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)

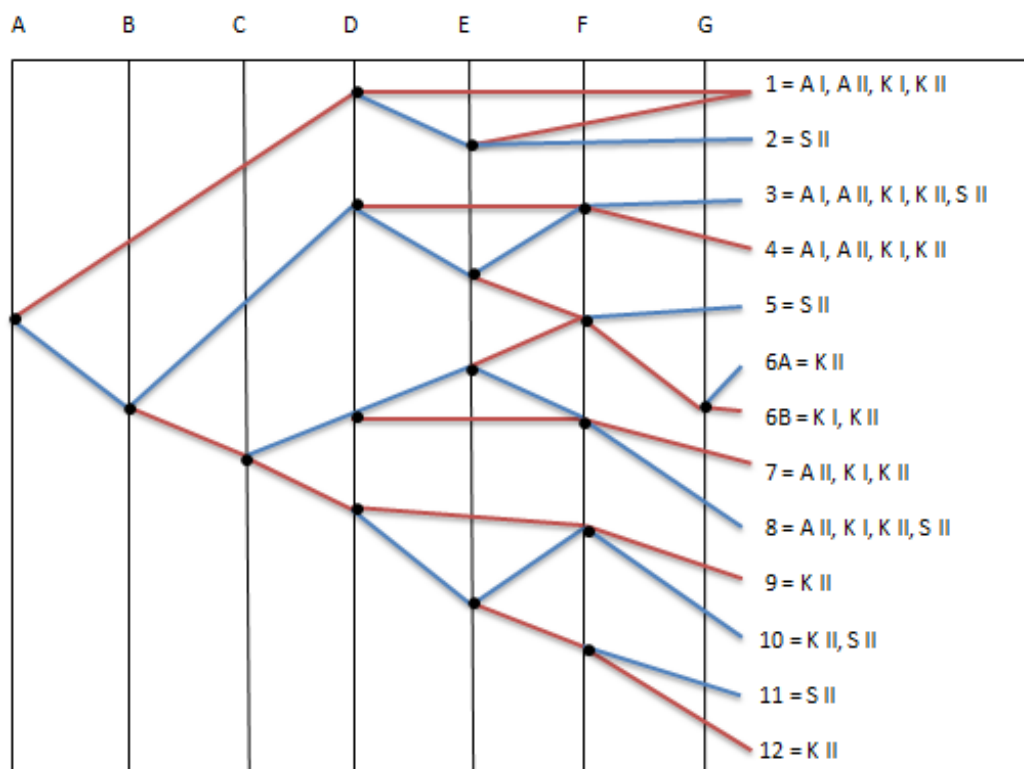
Podmínky rozhodování	Pravidlo pro rozhodování	Nevhodný styl rozhodování	Zdůvodnění nevhodnosti stylu
<b>A, non B</b>	1 informace	A I	Zábrana lepšího rozhodnutí
<b>A, non F</b>	2 sladění cílů	S II	Zanedbání cílů podniku
<b>A, non B, non C</b>	3 velmi nejasný problém	A I, A II, K I	Chybějící nebo těžko dosažitelné informace
<b>D, non E</b>	4 akceptovatelnost	A I, A II	Chybějící možnosti komunikace
<b>D, non E, G</b>	5 konflikt	A I, A II, K I	Nemožnost vyjasnění konfliktů
<b>Non A, D, non E</b>	6 férovost	A I, A II, K I, K II	Chybějící souhlas spolupracovníků
<b>D, non E, F</b>	7 přednost akceptovatelnosti	A I, A II, K I, K II	Nedostatečný podíl na rozhodování

Pro znázornění, jak odpovědi na daná pravidla určují volbu vhodného stylu rozhodování, je odlišeno na obrázku 2.2 Rozhodovací strom Vrooma a Yettona, kde znamenají modré větve ano a červené ne a vyjadřují tyto varianty možné akceptace stylu rozhodování:

- 5-12: Pro rozhodování je důležitá kvalita a vedoucí není dost informovaný nebo znalý – není vhodný autoritativní styl pro jednotlivce.
- 4, 6, 7, 9, 12: Opět je důležitá kvalita a podřízení nesdílí cíle podniku – není možné skupinové rozhodování.
- 9-12: Kvalita je důležitá, ale informací je málo, a není jasné, jaké informace jsou potřeba, proto je nutná výměna informací – možnostmi jsou konzultativní rozhodování s více spolupracovníky a skupinové rozhodování.
- 2, 5, 6, 11, 12: Zde je nutná akceptace rozhodnutí podřízenými, což vylučuje autoritativní styly rozhodování.
- 6B: Opět je nutná akceptace ze strany podřízených, ale vedoucí s ní nemůže počítat, jelikož zde existuje velká rozdílnost názorů, která vyvolává konflikty. Možností je diskuse v rámci konzultativního stylu s množstvím spolupracovníků a styl skupinového rozhodování.
- 2: Pokud se nelze rozhodnout, ale je důležitá akceptovatelnost, je možné zaměřit se na to, jak lze zvýšit pravděpodobnost akceptovatelnosti podřízenými. Nejefektivněji se jeví skupinové rozhodování.
- 2, 5, 11: Nutnost akceptace a bojkot vedoucího pro nemožnost účasti na rozhodování za předpokladu sdílení cílů podniku podřízenými je jedinou zárukou akceptovatelnosti skupinové rozhodování. (Lachendrová, 2015)

Obr. 2.2 Rozhodovací strom modelu Vrooma a Yettona

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)



### 2.3.3 Situační analýza problému a určení jeho typu

Situace při rozhodování lze charakterizovat pomocí již uvedených sedmi pravidel uvažovaných jako sedm veličin. Pro specifikaci těchto pravidel jsou přeformulovány jako otázky do dotazníku v následující struktuře.:

- Jsou na řešení vzniklého problému kladeny kvantitativní požadavky? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu A
  - Odpověď na stupnici od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nejsou, 2 = částečně kvalitativní a 3 = ano neboli vysoké) určí, v jaké míře je důležité najít kvalitativně lepší řešení.
  - Pro skupinové rozhodování je vždy vhodné, aby odpověď na tuto otázku byla ano. Jedinou výjimkou přípustnosti odpovědi ne je podmínka, že otázky v rozhodovacím uzlu D bude ano a v uzlu E opět ne. Což v podstatě znamená, že je možné opomenout požadavky na kvalitu za předpokladu, že je nutná akceptace rozhodnutí podřízenými v hierarchii řízení a členů rozhodovacího týmu, aby bylo toto rozhodnutí efektivní, a vedoucí nemůže počítat s tím, že podřízení jak v týmu, tak v následné hierarchii řízení, akceptují rozhodnutí, do kterého nebyli zahrnuti.

- Odpověď na tuto otázku je také závislá na důležitosti daného problému pro jednotlivé pracovníky rozhodovacího týmu (skupiny) i pro řídicí hierarchii. Pokud je problém důležitý, bude důležitá také kvalita řešení tohoto problému.
- Má vedoucí dostatek informací, aby mohl kvalitně rozhodnout? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu B
  - Testuje informovanost, znalosti a zkušenosti vedoucího, které zajistí kvalitu jeho rozhodnutí opět na stupnici od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nemá žádné informace, 2 = je částečně informován a 3 = ano neboli má dostatek informací.
  - Je zde možnost odpovědi ano i ne, ale na odpověď ne navazuje otázka rozhodovacího uzlu C, který další rozhodování ulehčuje.
- Je pro tento problém definován cíl, způsoby řešení a kritéria hodnocení? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu C
  - Z odpovědi a hodnotové škály od 1 do 3, kde 1 = není strukturován, 2 = je částečně strukturován a 3 = je dokonale strukturován, je zjištěno, zda je snadné nebo těžké získat informace potřebné k rozhodování.
  - Obě možné odpovědi na tuto otázku jsou přípustné v případě, že následující odpovědi zůstanou v ideální podobě, která je zde definovaná. Navíc musí být splněna podmínka, že vedoucí je dostatečně informovaný a zkušený ke kvalitnímu rozhodnutí.
- Je akceptace rozhodnutí podřízenými nutná pro jeho efektivitu? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu D
  - Odpověď na bobové škále 1 až 3, kde 1 = ne neboli není nutná, 2 = je částečně nutná a 3 = ano neboli je nutná, určuje do jaké míry je realizace závislá na akceptovatelnosti podřízenými.
  - Jedinou možnou odpovědí, která povede ke skupinovému rozhodování jako vhodnému stylu rozhodování, je ano, jelikož je nezbytné, aby bylo toto rozhodnutí podřízenými přijato.
  - Tato skutečnost nastane jen prostřednictvím skupinového rozhodování, které se zaměřuje na snížení rozdílnosti názorů rozhodovacího týmu, tedy podřízených.
- Pokud rozhodne vedoucí sám, může počítat s akceptací rozhodnutí podřízenými? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu E
  - Znázorňuje pravděpodobnost akceptace rozhodnutí podřízenými. Zde je požadovaná co nejnížší hodnota bodové stupnice od 1 do 3, kde 1 = ne neboli

nemůže s ní počítat, 2 = může s ní částečně počítat a 3 = ano neboli může s ní počítat, tedy nulová pravděpodobnost akceptace.

- Jediná odpověď, která určí skupinové rozhodování jako vhodný styl, je ne. Toto pro vedoucího znamená, že pokud nebudou podřízení přizváni k rozhodování, nepokládají cíl řešení daného rozhodovacího procesu za svůj vlastní.
- Tímto postojem je specifikována soudržnost týmu a jeho motivace.
- Sdílejí podřízení organizační cíle, kterých má být při řešení problému dosaženo? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu F
  - Na bodové stupnici od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nesdílejí, 2 = částečně sdílejí a 3 = ano neboli sdílejí, se určuje úroveň akceptování (ztotožnění se) podřízených se sledovanými cíli, kterých se má řešením problému dosáhnout.
  - Sdílení cílů je podstatou fungování rozhodovací skupiny. Na tuto otázku je možné odpovědět ne jen v případě, že je splněna podmínka akceptovatelnosti rozhodnutí podřízenými a jejich demotivací v případě vyloučení z rozhodovacího procesu.
  - Tímto je v podstatě zajištěno sdílení cílů a vysoký tlak k názorové jednotnosti, protože to dokazuje, jak je pro podřízené důležité řešení tohoto problému.
- Je pravděpodobné, že vybrané řešení vyvolá konflikt mezi podřízenými? Ano/Ne v rozhodovacím uzlu G
  - Odpověď na bodové stupnici od 1 do 3, kde 1 = ne neboli nepravděpodobné, 2 = částečně pravděpodobné a 3 = ano neboli pravděpodobné, určuje, zda povede řešení, kterému dávají jednotlivci přednost, ke konfliktům mezi nimi.
  - Tato otázka je obdobou rozhodovacího uzlu E, jen s tím rozdílem, že zde nejde o akceptaci daného řešení, ale o jeho konfliktní náboj, což nemá na skupinové rozhodování vliv.

Ideálními řetězci odpovědí na celý rozhodovací strom, jehož výsledkem má být skupinové rozhodování, jsou tyto 4 možnosti:

- A ne, D ano, E ne;
- A ano, B ano, D ano, E ne, F ano;
- A ano, B ne, C ano, D ano, E ne, F ano;
- A ano, B ne, C ne, D ano, E ne, F ano.

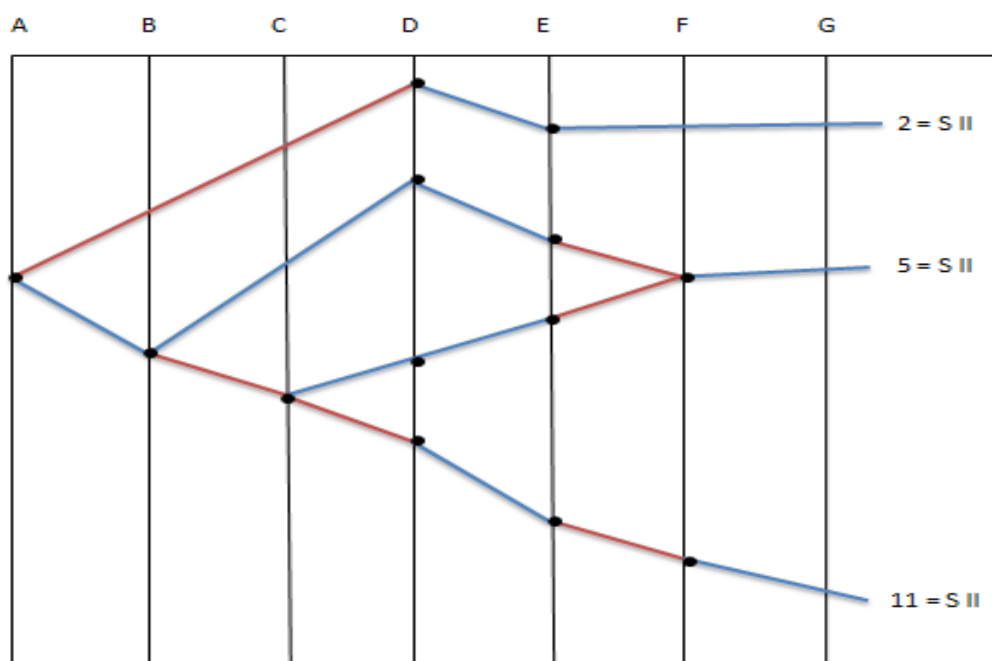


Tyto větve rozhodovacího stromu jsou znázorněné v obrázku 2.3. Je možné varianty převést také do výrokové logiky za předpokladu, že odpověď ano nabývá hodnoty 1 a naopak ne hodnoty 0 neboli negace, do forem těchto funkcí:

- $\bar{A} \wedge D \wedge \bar{E}$ ;
- $A \wedge B \wedge D \wedge \bar{E} \wedge F$ ;
- $A \wedge \bar{B} \wedge C \wedge D \wedge \bar{E} \wedge F$ ;
- $A \wedge \bar{B} \wedge \bar{C} \wedge D \wedge \bar{E} \wedge F$ . (Lachendrová, 2015)

Obr. 2.3 Rozhodovací strom pro skupinové rozhodování

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Fotr, 2006)



### 2.3.4 Nedostatky modelu Vrooma a Yettona

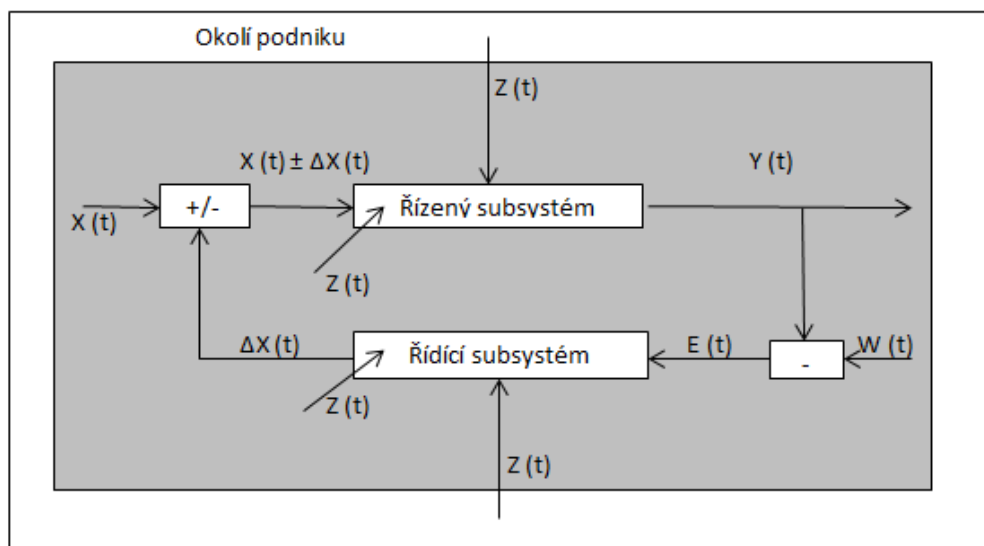
Hlavními nedostatky jsou nejednoznačnost doporučení, které ovšem dává manažerovi možnost volby. Je vhodný jen pro srozumitelné a jednoznačné problémové situace. Model opomíjí důležité faktory problémové situace, jimiž jsou informovanost podřízených, časové a geografické omezení. Nerozlišuje mezi nedoporučenými styly rozhodování. (Fotr, 2006)

## 2.4 Systémový rozklad okruhů vlivu manažera

Abychom mohli správně pochopit manažera a jeho pozici v rozhodovacím týmu, nabízí se nám toto schéma okruhů vlivu manažera. Ze schématu je možné vyčíst rozložení podniku, díky kterému jsou vymezeny dílčí systémové, procesní a informační okruhy. Vliv manažera na úspěšnost podniku je závislý na jeho úrovni výkonnosti řídicího působení a osobnosti. Systémové vazby je možné uvažovat dle obrázku 2.4.

Obr. 2.4 Systémové okruhy vlivu manažera

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Prof. Ing. Petr Šnapka, Dr.Sc.)



Vysvětlení jednotlivých znaků (legenda) je uvedeno následovně:

- $W(t)$  – cíle podniku; úspěšnost podniku; výslednice zájmů a potřeb zájmových skupin, jako efektivní využití produkčních potenciálů podniku;
- $E(t)$  – odchylky v plnění cílů podniku, jako výsledek rozdílu  $E(t) = W(t) - Y(t)$ ;
- $Z(t)$  – rušivé vlivy poruch (vnitropodnikové i vně podnikové vlivy vstupující do podniku, jejíž působení vede ke vzniku odchylek v oblasti plnění cílů);
- $X(t)$  – jedná se o potenciály podniku, které umožňují a ovlivňují realizaci procesů uvnitř podniku; může se jednat o hmotný i nehmotný majetek podniku, lidské zdroje, schopnosti managementu, okolní vlivy, jako například legislativní pravidla, právní řády, finanční situace a konkurenční vlivy apod.;
- $\Delta X(t)$  – jde o opatření, které jsou provedeny managementem podniku v oblasti stavu spotřeby, využití reprodukce a potenciálů a projeví se v chování podniku, v možnostech plnění jeho cílů; změnu lze vyjádřit následovně:  $X(t) \pm \Delta X(t)$ ; změny v oblasti potenciálů by měly vést k vyrovnaní nežádoucích odchylek v plnění cílů;
- $Y(t)$  – výstupy podniku, které se vztahují ke konkrétní realizaci cílů (jsou ve vazbě na stanovené cíle podniku) a
- $t$  – faktor času.

Pomocí legendy jsou určeny strukturní okruhy systémového zobrazení procesu řízení podniku. Děje se tak na základě informačních toků, jež jsou propojeny s realizací dílčích funkcí komplexního managementem podniku realizovaného řídicího procesu. Tyto procesy

jsou jak sekvenční, tak průběžné a jsou realizovány manažery podniku jeho řídicím subsystémem.

Do systémových okruhů vymezujících úroveň vlivů manažerů na výkonnost podniku je možno zařadit následující:

- utváření cílů podniku;
- řízení procesů, které jsou spojeny se zajištěním výstupů umožňujícím splnění stanovených cílů podniku;
- řešení odchylek;
- stanovení řídicích rozhodnutí o změnách v oblasti potenciálů;
- řízení procesů spjatých se zajišťováním a využitím potenciálů a
- řízení rizik spojených s působením poruch v plnění cílů podniku.

Na základě vymezených okruhů lze následně formulovat strukturální kritéria pro hodnocení vlivu manažera. Tato kritéria umožňují zhodnotit úroveň úspěšnosti působení práce manažera v rámci vymezených okruhů. Jako příklad může sloužit schopnost racionálního utváření cílů podniku i procesů, které umožňují dosahování těchto cílů, nebo vymezení i zajištění potřebných potenciálů pro realizaci podnikových aktivit, kde se může jednat například o zajištění množstevního stavu a jeho využití tak, aby bylo dosaženo efektivnosti hospodaření. (Šnapka, 2006)

## **2.5 Skupina - tým**

V této podkapitole je postupně definována skupina a tým, požadavky na vedoucího týmu a výčet týmových schopností, opět v návaznosti na model hodnocení efektivity průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Je zde také uvedeno vše podstatné o pracovním výkonu z pohledu této práce.

Nejznámější definice týmu je vnímání slova TEAM jako zkratky (Together, Everybody, Achieves, More), která v podstatě znamená, že toho společně dosáhneme více. Tato úvaha je založena na synergickém efektu.

Tým si uvědomuje společný cíl a sdílí vůli ho dosáhnout. V rámci týmu je zavedeno rovnoprávné postavení členů týmu s vymezenými rolemi a odpovědnostmi a vlastními všemi respektovanými pravidly. Panuje zde klima důvěry a otevřenosti podpořené efektivní komunikací, vedoucí k účelnému řešení konfliktů, reflexi a hodnocení procesu. (Horváthová, 2008)

Existují především čtyři základní druhy týmů, které můžeme sestavit nebo využít v případě řešení rozhodovacího problému pomocí skupinového rozhodování.:

- Organizační týmy, které jsou složené ze vzájemně propojených nebo za účelem dosažení cíle sdružených lidí. To mohou být například vrcholoví manažeři nebo vedoucí pracovníci útvarů organizace.
- Pracovní týmy soběstačných a stálých členů, jež za účelem dosažení cílů úzce spolupracují a jsou také vzájemně závislí.
- Projektové týmy sestavené z lidí disponujících různými funkcemi, a to na určitou dobu a na daný úkol. Mohou trvat i roky.
- Příležitostné (ad hoc) týmy, kde spolupracují lidé z rozdílných částí organizace za účelem vyřešení bezodkladného problému. (Armstrong, 2011)

### 2.5.1 Vedoucí týmu

U osobnosti vedoucího pro vedení rozhodovacího týmu je důležitá především vysoká klasifikace a znalosti z oboru. Vedoucí je nucen umět najít a identifikovat alternativy řešení při zhodnocení jejich důsledků. Jeho zbraní jsou například charisma a přesvědčovací schopnosti. Nejsložitější při jeho činnosti je přesné odhadnutí situace a sledování rozhodovacího procesu, aby mohl ovlivnit jeho průběh směrem k efektivitě. Nástroje, které musí aktivně využívat, jsou především dány jeho schopnostmi motivace a stimulace a celkové řízení a usměrňování diskuse. Odpovídá za úroveň komunikace nejen v rovině jejího průběhu, ale také podněcování a redukování nepřipustných závěrů.

### 2.5.2 Týmové schopnosti

Jako další vstup, který ovlivní každý rozhodovací proces, jsou týmové schopnosti, jež na základě schopností jednotlivců a poté celého rozhodovacího týmu jsou jejich základní charakteristikou. Zde jsou podle Hay/McBeryho definovány některé schopnosti (schopnosti chování, měkké schopnosti) členů týmu, které jsou důležité pro jeho chod.:

- Interpersonální porozumění – přesný výklad obav, motivů a pocitů jiných lidí a znalost jejich silných a slabých stránek. Tato schopnost je výhodná pro komunikaci ( $T_K$ ) a pochopení **důležitosti** problému pro ostatní ( $D$ ). Pro člověka s takovými schopnostmi je jednodušší pochopit názory a postoje jiných členů rozhodovacího týmu ( $V_R$ ) a přizpůsobit tomu své chování a tlak k ovlivňování ( $S_V$ ).
- Vliv - používání vhodných interpersonálních stylů a logických argumentů k přesvědčování jiných osob, aby akceptovaly myšlenky, nápady nebo vysvětlení či

obhajoby. Člen rozhodovacího týmu, který oplývá touto schopností je vhodný jako prosazovatel nejvhodnější varianty řešení z pohledu většiny týmu. Pokud se přidá k většině, tak by nemělo nic bránit v efektivním a rychlém rozhodnutí. Jeho vliv se projevuje v oblasti tlaku na **zmenšování rozdílnosti názorů** na vzniklý problém v důsledku informací mezi členy rozhodovacího týmu (T<sub>Z</sub>).

- Orientace na službu zákazníkům – demonstrování zájmu na uspokojování potřeb vnitřních a vnějších zákazníků. Osoba s touto schopností se snadno využije jako komunikační spojka ovlivňující tlak na hledání nových informačních cest (M<sub>K</sub>), protože pochopí potřeby obou stran s **rozdílnými názory**, zařídí jejich vzájemné poznání a navrhne cesty k odstranění jejich **názorových rozdílů** (T<sub>Z</sub>).
- Adaptabilita – snadno se přizpůsobovat změně. Takovíto členové jsou nenároční a mohou se flexibilně pohybovat mezi různými týmy nebo se adaptovat na změněné podmínky v týmu, čímž podporují **soudržnost** týmu (S<sub>S</sub>), komunikaci (T<sub>K</sub>) i tlak na **zmenšení rozdílnosti názorů** na vzniklý problém díky komunikaci (T<sub>Z</sub>).
- Týmová práce a spolupráce - demonstrování a rozvíjení práce založené na spolupráci přinášející přijatelná řešení. Tato schopnost je samozřejmou u pracovníka rozhodovacího týmu, bez ní by uvnitř vznikaly konflikty a nemohlo by dojít k efektivní spolupráci. Je zajištěna vysokou **soudržností** (S<sub>S</sub>) a komunikací (T<sub>K</sub>).
- Ústní komunikace – vyjadřování myšlenek a nápadů ve skupinových situacích. Pro členy s touto schopností je jednoduché prezentovat vlastní názor, čímž obohacují rozhodovací tým. Jsou mnohdy také účastníky řešení konfliktů a tlaků k názorové jednotnosti (T<sub>Z</sub>) nebo jen prosté komunikace (T<sub>K</sub>), což podporuje důvěru a **soudržnost** v týmu (S<sub>S</sub>).
- Orientace na úspěšnost – stanovování a plnění náročných cílů. Členové rozhodovacího týmu s touto vlastností jsou zdrojem motivace pro ostatní členy, jelikož ti vidí, jak jsou pro jejich cíl nadšení a vkládají do něj energii s vírou a nadějí. Tato schopnost ovlivňuje **důležitost** problému pro rozhodovací tým (D).
- Oddanost podniku – vykonávání práce s myšlenkou na širší cíle podniku. Takoví členové udržují komunikaci (T<sub>K</sub>) i mimo rozhodovací tým například s vyšším vedením.

V rámci rozhodovacího procesu je v týmu vhodné změřit například podporu týmového postupu a participativní rozhodování, **soudržnost** týmu, vztahy mezi členy rozhodovacího

týmu například pomocí sociometrie, akceptaci změn, adaptabilitu a flexibilitu. (Armstrong, 2011)

Dále je možné tuto problematiku podrobněji rozebrat, jak bylo provedeno v rámci bakalářské práce. Jedná se především o disfunkční role při sestavování a fungování rozhodovacího týmu.

### 2.5.3 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu může být chápáno jako akceschopný, funkční proces, který lze různě definovat. Například jako systém jeho prostřednictvím organizace stanovují pracovní cíle, určují standardy pracovního výkonu, přidělují a hodnotí práci, poskytují zpětnou vazbu na pracovní výkon, určují potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků a rozdělují odměny. (Armstrong, 2011)

Definice systému řízení pracovního výkonu může vykonávat různé funkce, přičemž pro tento útvar je funkcí dovedení rozhodovacího procesu do stavu jednotnosti názorů členů rozhodovacího týmu pro dosažení zvýšení jeho **soudržnosti**.

- Informuje všechny své pracovníky o vizi svých cílů s ohledem na **důležitost**.
- Stanovuje útvary a individuální cíle výkonu, které jsou propojené s širšími cíli. Toto je úspěšné díky motivaci členů rozhodovacího týmu.
- Provádí formální zkoumání pokroku týkajícího se těchto cílů, tedy změny v **rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu.
- Používá proces zkoumání pracovního výkonu k rozpoznávání důsledků pro účely vzdělávání, rozvoje a odměňování. K tomuto je třeba určitá úroveň komunikace a tlaky na ní působící, aby docházelo k schopnosti a ochotě porozumět jiným názorům.
- Za účelem zlepšování efektivnosti vyhodnocuje úroveň **soudržnosti** a **rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu za celý tento proces.
- Vyjadřuje cíle výkonu z hlediska měřitelných výstupů, odpovědností a cílů nejen v oblasti učení a vzdělávání. Kdy zde nás zajímají úrovně **rozdílnosti názorů** na počátku a na konci rozhodovacího procesu, přičemž je možné toto měřit v každé fázi tohoto procesu a také počáteční a konečná úroveň **soudržnosti**.
- Používá formální hodnotící postupy jako způsob komunikace o pravidelně stanovovaných požadavcích pracovního výkonu. Přičemž zajišťuje metody a techniky komunikace i její požadovanou četnost.
- Propojuje požadavky pracovního výkonu s odměňováním, zejména u vyšších a vrcholových manažerů, kteří jsou členy rozhodovacího týmu. (Armstrong, 2011)

V rámci tohoto procesu existují tři hlavní přístupy a to řízení podle cílů, hodnocení pracovního výkonu a řízení pracovního výkonu.

Při řízení pracovního výkonu je nutno brát v potaz také dohodnuté a akceptované etické zásady, mezi něž patří zejména tyto.:

- Respektování jedince – nejednání s lidmi pouze jako s „prostředkem k dosažení jiných cílů“, ale jako s osobou, která samostatně vnímá **důležitost** problému a vládne svému subjektivnímu názoru a hlavně ovlivňuje svým chováním a působením **soudržnost** rozhodovacího týmu.
- Vzájemný respekt – potřeb, zájmů a obav všech partnerů. Vliv na **soudržnost** se odvíjí nejen z osobnostních charakteristik, ale také vnímání priorit jiných a úroveň komunikace v rozhodovacím týmu.
- Procedurální spravedlnost – používat pouze správné a spravedlivé procedury, díky nimž se zvýší **soudržnost** rozhodovacího týmu.
- Průhlednost – veškerých rozhodnutí všem zúčastněným lidem, aby jejich názorové jednotnosti bylo dosaženo jakožto efektivního rozhodnutí. (Armstrong, 2011)

Efektivní řízení pracovního výkonu by mělo:

- mít jasné cíle a měřitelná kritéria úspěšnosti;
- být vytvořeno a realizováno s přiměřeným zapojením pracovníků;
- být jednoduché k pochopení a provádění;
- mít svou efektivní využitelnost pro všechny cíle managementu;
- umožňovat pracovníkům vidět jasnou „spojnici“ mezi jejich cíli týkajícími se výkonu a cíli organizace;
- být zaměřeno na jasnost, vyjasněnost rolí a zlepšování výkonu;
- být úzce spojeno s jasnou a přiměřeně zdroji vybavenou infrastrukturou vzdělávání a rozvoje;
- vyznačovat se krystalicky jasným účelem jakéhokoliv přímého spojení na odměňování a mělo by mít zabudovány náležité záruky, náležité pojistky týkající se rovného a spravedlivého přístupu a průhlednosti;
- být pravidelně a otevřeně zkoumáno a posuzováno na základě vlastních kritérií úspěšnosti. (Armstrong, 2011)

Dle plnění očekávání ohledně řízení pracovního výkonu můžeme definovat tři stupně a to plnící, překračující a neplnící očekávání. Pokud se týká plnění očekávání, příslušná očekávání jsou podnětná a náročná a jejich splnění vyváženě přispívá k úspěšnosti

rozhodovacího týmu. V zájmu plnění dohodnutých očekávání pro danou roli se člen rozhodovacího týmu a vedoucí tohoto týmu při zkoumání a posuzování pracovního výkonu dohodnou, jak bude:

- spolupracovat s ostatními a rozvíjet se;
- dotahovat procesy do konce a zlepšovat svou práci;
- uspokojovat potřeby vnitřních/vnějších zákazníků a
- dosahovat rozhodujících finančních a obchodních výsledků.

V rámci tohoto zkoumání bude za očekáváním udržení počáteční úrovně **soudržnosti** rozhodovacího týmu a **snížení rozdílnosti názorů** až po dosažení jejich jednotnosti v rámci poskytnutého času.

Další úrovní je překračující očekávání plnění jejich rolí, kterého dosahují výjimeční lidé díky očekávání nebo také konkurenci v rámci rozhodovacího týmu, na něž by měla navázat odměna. Překročením očekávání se považuje zvýšení úrovně **soudržnosti** rozhodovacího týmu oproti její počáteční úrovni a také dosažení jednotnosti názorů pomocí komunikace v rekordním čase. Posledním typem jsou členové rozhodovacího týmu neplnící očekávání. Těmto je třeba pomáhat a radit k jejich zlepšení. (Armstrong, 2011)

Individuální řízení pracovního výkonu může omezovat průběh týmového rozhodovacího procesu. Toto ovšem není jediný faktor. Mezi další vlivy, které mohou ovlivnit výkon týmu, patří například následujících pár důležitých vlivů.:

- Jasnost cílů daného týmu v podobě očekávání a priorit, jež jsou ovlivněny především prezentovanou **důležitostí** a časovým omezením.
- Konkrétní údaje, jak je danému týmu přidělována práce s ohledem na jejich specializaci a schopnosti, které ovlivní také jejich **názorovou rozdílnost** zmenšenou porozuměním dané problematice a schopností komunikace informací.
- Dalším vlivem je otázka, jak tým pracuje (jeho procesy) z hlediska **soudržnosti**, schopnosti zvládat vnitřní konflikty a tlaky i vztahy s ostatními týmy.
- Míra, v jaké je daný tým schopný řídit sám sebe – stanovování cílů a priorit, monitorování pracovního výkonu a především jejich **rozdílnosti názorů**.
- Důležitým vlivem je také kvalita vedení – dokonce i autonomní, samy sebe řídící týmy potřebují, aby jim byl dán určitý směr, který nutně nemohou generovat samy. Což je otázka schopností vedoucího rozhodovacího týmu.
- Úroveň dovedností, kterou mají jednotliví členové týmu (včetně víceoborové kvalifikace), ovlivní také názorovou jednotnost díky jejich schopnosti komunikace.



- Komunikace a celková úspěšnost rozhodovacího procesu závisí také na systémech a zdrojích podpory či pomoci, které má tým k dispozici, a které dle potřeb upravuje především vedoucí rozhodovacího týmu. (Armstrong, 2011)

Dále je nutné sledovat, jak mohou jednotliví členové týmu ovlivňovat pracovní výkon týmu. Lze to především třemi způsoby, jež samy mají spojitost s různými prvky sledovaného modelu.

Skutečná práce, kterou vykonávají, a dovednosti, schopnosti a chování při práci uplatňované, mají vliv na **soudržnost** rozhodovacího týmu. Práce, kterou vykonávají, jako členové týmu ovlivní **rozdílnost názorů** a její snižování s ohledem na čas a také vnímaná **důležitost** rozhodovacího problému.

Týmovým pracovním výkonem jako celkem, který je považován za efektivní při zvýšení **soudržnosti** rozhodovacího týmu při dosažení jednotnosti názorů v daném časovém horizontu.

Nejen, že je důležité uvažovat o řízení pracovního výkonu týmu jako celku, ale také o úrovních pracovního výkonu a schopností dosažených jednotlivými členy týmu. Za primární kritérium se tedy považuje přínos pro tým jak z hlediska výsledků, tak z hlediska procesů, kdy procesem je **snížení rozdílnosti názorů** v čase a výsledkem **soudržnost** týmu, která podněcuje jeho další spolupráci a mnohdy také existenci.

Výše zmíněné procesy řízení pracovního výkonu jsou nejvyužitelnější v existujícím úzce provázaném pracovním týmu nebo v projektovém týmu, jenž je založen pro dlouhodobou existenci.

Mezi činnosti vysledovatelné v rámci řízení pracovního výkonu týmu v návaznosti na fázi skupinového rozhodovacího procesu, patří:

- uzavření dohody o cílech ve fázi identifikace rozhodovacího problému;
- formulování plánů směřujících k dosažení cílů ve fázi analýzy a formulace rozhodovacího problému, stanovení kritérií hodnocení variant, tvorba variant řešení, stanovení a hodnocení důsledků variant rozhodování a výběru varianty k realizaci;
- uskutečňování plánů ve fázi realizace rozhodovacího procesu;
- monitorování pokroku ve fázi realizace rozhodovacího procesu;
- zkoumání, posuzování a hodnocení úspěšnosti ve fázi kontroly výsledků rozhodovacího procesu a
- nové definování cílů a plánů ve světle zkoumání a posuzování úspěšnosti ve fázi kontroly výsledků rozhodovacího procesu. (Armstrong, 2011)

### 2.5.4 Zkoumání a posuzování pracovního výkonu týmu

Ke zkoumání a posuzování pracovního výkonu jsou pořádána setkání, která analyzují a posuzují zpětnou vazbu a kontrolní informace týkající se především měření **rozdílnosti názorů** ( $V_R(t)$ ) v čase díky změn tlaku ke zmenšení rozdílnosti názorů například na daný problém apod. ( $T_Z(t)$ ) jakožto cíle rozhodovacího procesu. Program takového setkání by mohl být následující:

#### 1. Celkové zkoumání a posuzování zpětné vazby:

- pokroku, jehož tým jako celek dosáhl, tedy jak moc se sladily názory členů rozhodovacího týmu;
- problémy, na které tým narazil a které způsobily potíže nebo bránily pokroku ať už neporozumění dané problematice nebo nedostatečná komunikace;
- co pomáhalo a co překáželo práci týmu v rámci jeho působení v rozhodovacím procesu.

#### 2. Zkoumání a posuzování práce:

- toho, jak dobře tým fungoval s ohledem na čas a efektivnost rozhodovacího procesu;
- zkoumání a posuzování individuálního přispění každého z členů týmu, tj. zkoumání a posuzování spolupracovníky pod vlivem dané úrovně **soudržnosti**;
- diskuse o všech nových problémech, na které členové týmu narazili, aby bylo dosaženo vyšší úrovně **soudržnosti** než počáteční.

#### 3. Skupinové řešení problémů:

- analýza příčin jakýchkoliv nedostatků nebo jiných problémů ovlivňujících **rozdílnost názorů** a její nesnižování, ale také snižujících **soudržnost** rozhodovacího týmu;
- dohoda o tom, co se musí udělat pro jejich vyřešení a pro předcházení jejich opakování s ohledem na všechny prvky sledovaného modelu.

#### 4. Aktualizování cílů:

- prozkoumání nových požadavků, příležitostí a hrozeb, které by bránily znovu využití daného rozhodovacího týmu;
- úprava a aktualizace cílů a plánů projektu. (Armstrong, 2011)

### 2.5.5 Uspokojování individuálních i týmových potřeb

První důležitý požadavek na řízení rozhodovacího týmu je jeho vedení, které umožní jednotlivcům pocítit vlastní vliv na výkon skupiny. To zahrnuje také příležitosti pro zapojení

a sebe řízení týmu. Dále musí být tým řízen tak, aby uspokojil potřeby uznání za pracovní výkon jednotlivců. Také by jednotlivci i celý tým měli mít možnost sledovat jejich přínos a za něj očekávat uznání. Je kladen důraz na osobní rozvoj členů týmu i jeho příprava na jakékoli role, které ho mohou v týmu potkat. Toto vše by mělo jednotlivce v rámci rozhodovacího týmu vést k motivaci dosáhnout jednotnosti názorů pomocí úpravy a vnímání tlaku k jednotnosti ( $T_J$ ).

Všichni členové rozhodovacího týmu včetně vedoucího rozhodovacího týmu, by měli být ztotožnění s cílem rozhodovacího procesu. Mělo by jim také být umožněno o těchto cílech jednat. Pozdějším přínosem pro tým, který mohou všichni členové ovlivnit, je samozřejmě zvýšená úroveň **soudržnosti** rozhodovacího týmu, jelikož schopnost týmové práce je zásadní pro úroveň pracovního výkonu rozhodovacího týmu. (Armstrong, 2011)

Zde je využitelný proces zkoumání a posuzování pracovního výkonu spolupracovníky, kde je možno zmínit například:

- celkové přispění k pracovnímu výkonu týmu, tedy určení vlivu na **názorovou rozdílnost** ( $V_R$ ), a tím i na **soudržnost** ( $S_S$ ) týmu;
- přispění k činnostem, jako je plánování, monitorování a zkoumání a posuzování pracovního výkonu týmu, což ovlivní převážně postoje členů rozhodovacího týmu, a tím i jeho **soudržnost** ( $S_S$ );
- udržování vztahů s ostatními členy týmu a s vnitřními a vnějšími zákazníky, které závisí na tlaku ke komunikaci ( $T_K$ ) a také **soudržnosti** týmu ( $S_S$ );
- komunikování ovlivněným tlakem k jednotnosti ( $T_J$ ) a tlakem ke komunikaci ( $T_K$ ) přes tlak k hledání a nalézání způsobů komunikace ( $M_K$ );
- flexibilní práce (přebírání různých rolí v týmu, pokud je to nezbytné) vyjímajíc vedoucího rozhodovacího týmu jelikož toto by narušilo jeho **soudržnost** ( $S_S$ );
- spolupráce s ostatními členy týmu, což má vliv na tlak k jednotnosti názorů ( $T_J$ ) a **soudržnost** rozhodovacího týmu ( $S_S$ ).

Toto zkoumání spolupracovníky může být bráno jako součást procesu třistašedesátistupňové zpětné vazby. (Armstrong, 2011)

## 2.5.6 Hodnocení a řízení výkonnosti

Je mnoho faktorů, které ovlivňují výkonnost a tím i úspěšnost rozhodovacího týmu. Hlavním z nich je třeba osobnost manažera a jeho styl řízení. Mezi příznivé faktory patří:

- zaměření manažera na své podřízené (zájem o jejich práci, podpora odborného růstu, akceptování názoru na způsob vykonávání práce, neformální komunikace

s podřízenými, kladná zpětná vazba, přátelské jednání atd.), které má vliv na **soudržnost** rozhodovacího týmu ( $S_s$ ) i tlak k jednotnosti názorů ( $T_J$ ) skrze tlak ke komunikaci ( $T_K$ ), tlak na možnosti komunikace ( $M_K$ ) a tlak na **zmenšování názorové rozdílnosti** ( $T_Z$ ), ovlivní vnímanou **důležitost** rozhodovacího problému ( $D$ );

- participativní řízení (podřízení více ovlivňují vlastní práci, podílí se na rozhodnutích, vyjadřují se k záměrům a cílům pracovní skupiny apod.) což je základ skupinového rozhodování, které má transformační proměnné **soudržnost** rozhodovacího týmu ( $S_s(t)$ ) a **rozdílnost názorů** jeho členů ( $V_R$ );
- relativní nezávislost a samostatnost, možnost ovlivňovat pracovní tempo, uspořádání práce, díky čemuž roste **soudržnost** rozhodovacího týmu ( $S_s(t)$ ). (Wagnerová, 2011)

Proces řízení výkonnosti je možno brát jako prostředek k dosažení lepších výsledků v týmech tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených rámců plánovaných cílů, standardů a kompetencí. Je to proces vytváření společné představy o cíli a vedení a rozvoj lidí, jenž s vyšší pravděpodobností povede k dosažení krátkodobých i dlouhodobých cílů. (Wagnerová, 2011)

### 3 APLIKACE STANOVENÉHO POSTUPU A METOD K ŘEŠENÍ SYSTÉMU OPATŘENÍ VEDOUCÍCH KE ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI PRŮBĚHU SKUPINOVÉHO ROZHODOVÁNÍ V PODNIKU

V této kapitole budou řešeny podrobnější kritéria kvantifikace efektivity průběhu skupinového rozhodovacího procesu s návazností na další část, v níž bude definován modelový systém hodnocení efektivity průběhu skupinového rozhodovacího procesu sestaveného prof. Ing. Petrem Šnapkou Dr. Sc. z roku 2015 se stěžejním zaměřením na jeho dílčí subsystém, a to transformační subsystém.

Nakonec bude prezentována metoda párového srovnání a Saatyho metoda pro určení vah analyzovaných prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivity průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

#### 3.1 Kritérium kvantifikace efektivity průběhu skupinového rozhodovacího procesu

Efektivnost (E) lze kvantifikovat z obecného vzorce poměřující hodnoty výstupů (VY) a vstupů (VS) daného procesu v čase (t). Zjednodušeně tedy:

$$E(t) = \frac{VY(t)}{VS(t)}.$$

Při hodnocení efektivity průběhu skupinového rozhodovacího procesu je výstupem jednak změna ve směru požadovaného snížení úrovně **rozdílnosti názoru** mezi členy rozhodovacího týmu na problém a následné stanovení výsledného rozhodnutí o jeho řešení. Současně je také možná změna úrovně **soudržnosti** mezi členy rozhodovacího týmu ve směru jejího růstu nebo stagnace.

Kritérium efektivity průběhu rozhodovacího procesu ( $E_{prp}$ ) můžeme zapsat takto:

$$E_{prp} = \frac{ZRN}{\Delta t} \cap \frac{ZSS}{\Delta t}.$$

Zde ZRN vyjadřuje výši změny **rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu na řešení daného problému a stanovení výsledného rozhodnutí. ZSS znázorňuje výši změny **soudržnosti** mezi členy rozhodovacího týmu během rozhodovacího procesu. Vstupem ( $\Delta t$ ) zde je doba trvání procesu, během kterého by mělo dojít ke změně úrovně **vnímané rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu ke sjednocení a zvýšení úrovně **soudržnosti**.

Struktura modelového systému hodnocení efektivity průběhu rozhodovacího procesu by měla být složena z vymezených subsystémů tohoto systému, a to subsystému vstupů, transformačního subsystému modelového systému a jeho subsystému výstupů. Každý prvek systému s ohledem na jeho účelové vlastnosti vykazuje specifické chování. Toto je

aktivováno transformací vstupu na jeho výstup. Máme tři varianty změny úrovně výstupu z daného modelového prvku, a to kladnou, zápornou nebo nulovou.

Díky zjištění úrovně výstupů prvků jsou známy nedostatky, které mohou vést ke snížení úrovně efektivnosti průběhu rozhodovacích procesů. Je nutné analyzovat existující úroveň trendu změn proměnných jakožto vstupů a výstupů v rámci strukturálních prvků modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu (viz Obr. 3.1). Předložený model je z analytických důvodů zkoumání úrovně efektivnosti složen z již uvedených tří subsystémů, a to:

- subsystém vstupů, které jsou modelově systémově spojeny s identickými prvky zobrazujícími vstupy modelového systému;
- subsystém transformačních prvků, které realizují ve vzájemných vazbách transformace informací ze subsystému vstupů na informace výstupní modelového systému, tj. do subsystému výsledných výstupů modelového systému (jedná se o informační subsystém který je přímo vázán na skupinový rozhodovací proces) a
- subsystém konečných výstupů, které jsou modelově systémově spojeny s identickými prvky zobrazujícími konečné výstupy modelového systému. (Šnapka, 2015)

### 3.1.1 Vymezení prvků vstupního subsystému

V dalším textu jsou definovány vstupy a v praktické části jsou navrženy možnosti, jak upravovat veškeré proměnné modelu skupinového rozhodovacího procesu, které byly zjištěny na základě dotazníku, jenž se zaměřuje na změření každé z následujících částí.

Tento subsystém je subsystémem vstupních prvků (proměnných, informací), a tyto poté iniciují informační výstupy, jež jsou podmínkou rozhodovacího procesu. Důležitým faktorem je zde čas označený (t), který je využit pro hodnocení efektivnosti průběhu rozhodovacího procesu. Celý modelový systém je pojímán jako dynamický díky probíhajícím změnám úrovně vstupních a výstupních proměnných v rámci jednotlivých strukturálních prvků modelového systému.

První proměnnou tohoto subsystému je objektivně stanovená **důležitost** problému pro rozhodovací tým a možnost její změny. Uvažujeme tedy o míře uvědomění si váhy rozhodnutí, která je v první řadě ovlivněna přístupem a prezentací vedoucího rozhodovacího týmu, ale také sdílením hodnot jeho členy.

Proměnná definovaná jako **vnímaná rozdílnost názorů** členů rozhodovacího týmu je uvažována proto, že cílem je vydat rozhodnutí, které má pokud možno optimálně (s ohledem na kompetentnosti členů) řešit vzniklý problém. Účelem je zmenšení či úplné odstranění

**rozdílnosti v názorech** členů skupiny na řešení problému s cílem stanovení výsledného skupinového rozhodnutí. Na počátku rozhodovacího procesu nás tedy zajímá úroveň této **rozdílnosti** s cílem jejího snížení resp. odstranění v průběhu času tj. během rozhodovacího procesu.

Další proměnnou je proměnná „**soudržnost** rozhodovacího týmu“. Ta se uvažuje proto, že dobré výsledky při realizaci učiněného rozhodnutí závisí jak na jeho kvalitě, tak na motivaci k jeho provedení. Přitom tato motivace je úměrná úrovni **soudržnosti** týmu s ohledem na společný zájem všech jejích členů na realizaci tohoto rozhodnutí. (Šnapka, 2013)

S růstem úrovně **soudržnosti** roste snaha po nalezení společného výsledného rozhodnutí o řešení evidovaného problému. Také roste integrální zájem na participaci všech členů na prosazení a realizaci takto integrovaně stanoveného výsledného rozhodnutí. Všichni členové rozhodovacího týmu, který se vyznačuje vysokou **soudržností**, jsou ochotni se účastnit dalších problémově iniciovaných rozhodovacích procesů v podniku s cílem stanovit efektivní rozhodnutí k jejich řešení.

**Vnímanou rozdílnost názorů a soudržnost** členů rozhodovacího týmu je nutné sledovat v čase nejen pro hodnocení efektivnosti průběhu rozhodovacího procesu, ale hlavně pro ujasnění možností jejich ovlivňování. Toto je zde provedeno pomocí dotazníkového šetření. (Šnapka, 2015)

### 3.1.2 Proměnné transformačního subsystému

V následujícím textu budou uvedeny proměnné a prvky transformačního subsystému s vazbou na dílčí systém č. 1 (DS č. 1) a dílčí systém č. 2 (DS č. 2), ovlivňující chování týmu a jejich vazby ve směru ovlivňování úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

Jedná se o proměnné jako systémové vstupy a výstupy identických prvků, které jsou prvky struktury dále uvedeného modelu pro analýzu efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

Jako strukturální systémové modelové prvky jsou na základě následně prezentovaných hypotéz v podkapitole 3.1.4 a jejich systémových vazeb prostřednictvím jejich vstupu (resp. výstupů) a identického výstupu uvažovány následující prvky:

- $T_J$  – tlak k názorové jednotnosti členů týmu;
- $T_K$  – tlak ke komunikaci;
- $T_Z$  – tlak k **zmenšení rozdílnosti názorů** ( $V_R$ );

- $M_K$  – snaha po zajištění potřebných informací pro činnost týmu (jeho chování) a
- $S_V$  – snaha a ochota vnímat názory ostatních členů.

Jako vnitřní charakteristiky (pravidla, faktory) ovlivňující chování (reakce) jednotlivých výše uvedených prvků modelového subsystému, které jsou formovány postoji, chováním členů týmu můžeme příkladově uvést:

- odpovědnost za rozhodování s ohledem na **důležitost** (D) problému pro tým,
- systém kontroly určený **soudržnosti** týmu ( $S_S$ ),
- forma komunikace jak uvnitř týmu, tak vně týmu, která se podílí na tlaku k jednotnosti ( $T_J$ ) a také na tlaku ke komunikaci ( $T_K$ ),
- snaha o zajištění potřebných informací a nakládání s citlivými informacemi ( $M_K$ ) a také schopnost a ochota členů vnímat **rozdílnost názorů** ( $S_V$ ) od jiných členů,
- využívání informačních zdrojů závislé na **názorové rozdílnosti** ( $V_R$ ) a
- postoj k problémům, o kterých má tým rozhodnout, a tím i stanovení priorit jako **rozdílnost názorů** ( $V_R$ ) atd.

Vedle výše uvedených prvků, pro zkoumání efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu (budou součástí prezentovaného modelu), je možné příkladově uvést obecné charakteristiky, které ovlivňují svým působením chování členů týmu. Tyto charakteristiky je v základě možné spojovat v rámci jejich aktivace s obecně platnými např. společenskými pravidly a normami slušného chování, které by měly být respektovány členy týmu jako základ pro jejich chování. (Šnapka, 2015)

### 3.1.3 Subsystém konečných výstupů

Za výsledek tohoto subsystému je považována efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Toto je dáno výši změny počáteční úrovně vnímané rozdílnosti názorů ( $V_R$ ) členů rozhodovacího týmu na řešení vzniklého problému oproti její konečné úrovni ( $V_R(t_K)$ ) a také úrovní případné změny soudržnosti ( $S_S(t_K)$ ) členů rozhodovacího týmu na konci rozhodovacího procesu oproti počátku ( $S_S$ ).

Celý rozhodovací proces je ukončen stanovením rozhodnutí o řešení daného problému v rámci časového intervalu s určitou časovou délkou od začátku ( $t_0$ ) do konce rozhodovacího procesu ( $t_K$ ). (Šnapka, 2015)

### 3.1.4 Výchozí hypotézy konstruovaného modelu

Následně jsou vymezeny hypotézy, ze kterých vychází uvažovaný model, to znamená jeho prvková struktura a jeho chování. Na základě těchto hypotéz jsou vymezeny prvky



modelu znázorněného na obrázku 3.1, jejich vstupy a výstupy jako proměnné, které popisují vlivy, tlaky a důsledky, které jejich úroveň vyvolává v procesu sjednocování názorů na řešení problému (stanovení týmového rozhodnutí) mezi členy rozhodovacího týmu.

První hypotéza definuje tlak na výměnu informací mezi členy rozhodovacího týmu (za účelem odstranění **rozdílnosti názoru** na vzniklý problém), který je tím větší, čím větší je **rozdílnost názorů** týkajících se tohoto problému. S touto hypotézou jsou spojeny dva prvky modelového systému. Jeden prvek označený ( $T_K$ ) je součástí subsystému transformačních prvků v rámci informačního procesu. Druhý prvek je **vnímaná rozdílnost** označená ( $V_R$ ) na počátku rozhodovacího procesu. Tento prvek je prvkem jak strukturální součástí vstupního modelového subsystému, tak prvkem výstupního modelového subsystému. Z uvedené hypotézy plyne, že existuje vzájemná vazba mezi oběma prvky a také plyne chování prvku označeného ( $T_K$ ) s ohledem na změnu trendové úrovně jeho výstupu označeného ( $T_K(t)$ ).

Dle druhé hypotézy je tentýž tlak tím větší, čím větší je stupeň **důležitosti** problému pro činnost týmu. Tento tlak, který reprezentuje další prvek subsystému transformačních prvků, je označen ( $T_J$ ). Výstupem z tohoto prvku v čase ( $t$ ) je označen ( $T_J(t)$ ). Zprostředkujícím prvkem v sériové systémové vazbě pro propojení prvků ( $T_J$ ) a ( $T_K$ ) je transformační prvek označen ( $M_K$ ). Tento lze charakterizovat jako prvek reprezentující tlak k hledání a nalézání možnosti vhodných informačních spojení členů rozhodovacího týmu v průběhu rozhodovacího procesu během času ( $t$ ) v první řadě ze strany členů rozhodovacího týmu. Transformační prvek označený ( $M_K$ ) má výstup v průběhu času ( $t$ ) označený ( $M_K(t)$ ). Změny úrovně vstupu a výstupu v případě transformačního prvku ( $T_K$ ) musí být úměrné souhlasné růstové charakteristice jejich změny. Trendové přenosy změn musí být kladné.

Podle třetí hypotézy **důležitost** je určována potenciálem k dalšímu efektivnímu fungování rozhodovacího týmu. Vstupní prvek ve formě **důležitosti** problému byl označen ( $D$ ) a jeho informační výstup v čase ( $t$ ) pak ( $D(t)$ ). Vzájemná vazba mezi prvky ( $T_J$ ) a ( $D$ ) a také chování prvku označeného ( $T_J$ ) v závislosti na změně úrovně trendu výstupu ( $D(t)$ ) vstupního prvku ( $D$ ). Efektivita tedy požadované úrovně (kladné) hodnoty vstupu u transformačního prvku ( $T_J$ ) bude dosaženo za situace, že informace o **důležitosti** problému pro členy rozhodovacího týmu budou k dispozici v takovém rozsahu a informační kvalitě, že si členové týmu v možném maximálně dostupném rozsahu uvědomí **důležitost** problému k řešení pro další činnost týmu a pro plnění cílů podniku.

Podle čtvrté hypotézy je tlak registrovaný členy rozhodovacího týmu, který směřuje k dosažení jednotnosti názorů na vzniklý problém a jeho řešení v průběhu rozhodovacího procesu označený ( $T_J(t)$ ), tím větší, čím je větší **soudržnost** členů rozhodovacího týmu.

Vstupní prvek ve formě **soudržnosti** členů rozhodovacího týmu je označen ( $S_s$ ) a jeho informační výstup (výstupní proměnná) v čase ( $t$ ) je označen ( $S_s(t)$ ). Vliv úrovně výstupu ( $S_s(t)$ ) ze vstupního prvku ( $S_s$ ) na změnu úrovně výstupu ( $T_j(t)$ ) prvku ( $T_j$ ) je realizován prostřednictvím dalšího prvku označeného ( $S_v$ ). Jedná se o prvek transformačního subsystému modelového systému. Tento transformační prvek je označen jako schopnost a ochota členů rozhodovacího týmu vnímat ovlivňování svých názorů na daný problém a jeho řešení v důsledku výměny informací s jinými členy týmu v čase ( $t$ ). Informační výstup (výstupní proměnná) z tohoto prvku, který tvoří informační vstup v čase ( $t$ ) do transformačního prvku ( $T_j$ ), se kterým je v sériové vazbě, je označen ( $S_v(t)$ ). Je zde tedy vazba mezi prvky ( $T_j$ ) a ( $S_s$ ) a také chování prvku označeného ( $T_j$ ) v souvislosti se změnou úrovně trendu výstupu vstupního prvku ( $S_s$ ) prostřednictvím transformačního prvku ( $S_v$ ). Trendová úroveň přenosu ( $T_j$ ) transformace vstupů tohoto prvku na jeho výstup, popisujícího úroveň změny výstupu ( $T_j(t)$ ) tohoto prvku vlivem růstu úrovně změny jeho vstupu musí být kladná. Je to nutné proto, aby bylo dosaženo pozitivního chování prvku ( $T_j$ ) a aby průběh rozhodovacího procesu mohl být efektivní.

Z páté hypotézy vyplývá, že míra změny názorů jednotlivých členů rozhodovacího týmu v důsledku příjmu informací od jiných členů je tím větší, čím vyšší je tlak na názorové jednotě členů rozhodovacího týmu. Trendová úroveň přenosu (jako charakteristika chování daného prvku ( $T_z$ )) popisujícího nutnou úroveň změny výstupu ( $T_z(t)$ ) tohoto prvku vlivem růstu úrovně změny jeho vstupu musí být kladná, aby bylo dosaženo pozitivního chování prvku ( $T_z$ ) a aby průběh rozhodovacího procesu mohl být efektivní. Toto musí být zajištěno při realizaci rozhodovacího procesu v praxi. Systémově přenosově je zřejmé, že čím větší je **rozdílnost názorů** na počátku rozhodovacího procesu, tím hůře se bude během rozhodovacího procesu tato **rozdílnost** odstraňovat. Je také zřejmé, že čím větší bude na počátku rozhodování existující **názorová rozdílnost**, tím je možné očekávat menší **snížení rozdílnosti** na konci rozhodovacího procesu. Rovněž bude nutné vynaložit vyšší úsilí směrem ke zvýšení tlaku ke **zmenšení rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu. Přitom je na druhé straně zřejmé a potvrzeno praxí, že čím bude dosaženo vyššího tlaku ke **zmenšení rozdílnosti názorů** na řešení problému ( $T_z(t)$ ), tím bude vyšší snížení **vnímané rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu na řešení vzniklého problému. Vazba změny úrovně výstupu ( $T_z(t)$ ) transformačního prvku ( $T_z$ ) a výstupu ( $V_R(t_k)$ ) modelového systému, tj. přenos změny, je záporná. Růst tlaku ( $T_z(t)$ ) vede ke snížení, resp. k odstranění **rozdílnosti názorů** členů týmu na konci rozhodovacího procesu.

Podle hypotézy šesté se míra změny názorů členů rozhodovacího týmu na řešení vzniklého problému zvětšuje s tlakem ke **zmenšení rozdílnosti názoru** na tento problém a jeho řešení vlivem výměny informací mezi členy rozhodovacího týmu, a to tehdy, když příjemce informací je dobře integrován se skupinou. Výše změny **soudržnosti** členů rozhodovacího týmu ( $S_s(t)$ ) je úměrná výši tlaku registrovaného členy rozhodovacího týmu ( $T_j(t)$ ). Tento tlak směřuje k dosažení názorové jednoty členů rozhodovacího týmu na vzniklý problém a jeho řešení v průběhu rozhodovacího procesu. Toto záleží nejen na vnímané **důležitosti** jak na počátku, tak i na **soudržnosti** v průběhu rozhodovacího procesu. Ze skupinových procesů realizovaných v praxi je známo, že čím vyšší je počáteční **rozdílnost názorů** na řešení vzniklého problému, tím častěji dochází k významnému snížení **soudržnosti** členů skupiny. Toto nastane tehdy, pokud je nízká účinnost již prezentovaného transformačního procesu, který umožňuje realizaci rozhodovacího procesu. My však chceme dosáhnout stavu, který vede k významnému snížení a ještě lépe k odstranění **rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu na řešení problému. V případě **soudržnosti** členů chceme pak dosáhnout stavu minimálně udržení počáteční úrovně **soudržnosti** a ještě lépe stavu znamenajícího růst **soudržnosti** mezi členy rozhodovacího týmu. Tyto skutečnosti se projeví ve výstupech prvků subsystému konečných výstupů v modelovém systému.

Zde jsou přehledně vyjmenované a přesněji informačně specifikované jednotlivé proměnné (informace) s vazbou na následně vymezené prvky modelového systému.:

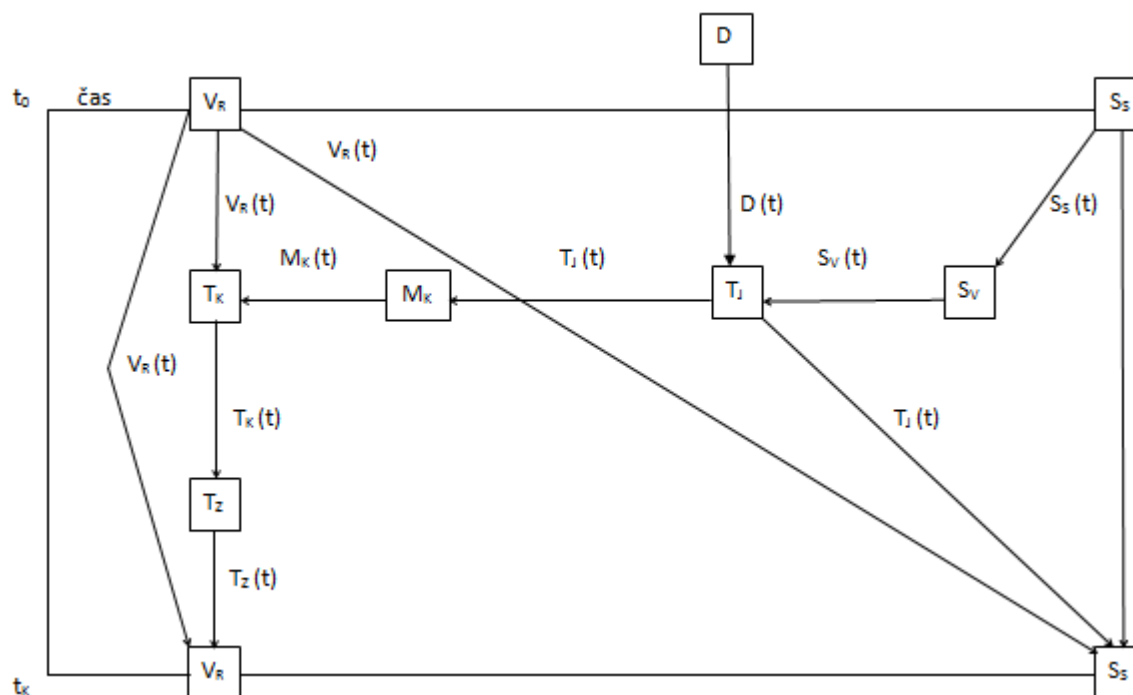
- $V_R(t)$  - vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu na vzniklý problém a jeho řešení v čase ( $t$ ).
- $T_Z(t)$  - tlak na zmenšení rozdílnosti názorů na vzniklý problém v důsledku výměny informací mezi členy rozhodovacího týmu v čase ( $t$ ).
- $S_V(t)$  - schopnost a ochota členů rozhodovacího týmu vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení v důsledku výměny informací s jinými členy rozhodovacího týmu v čase ( $t$ ).
- $T_J(t)$  - tlak registrovaný rozhodovacím týmem, který směřuje k dosažení jednotnosti názorů na vzniklý problém a jeho řešení v čase ( $t$ ) nebo také (tlak na názorovou jednotu).
- $T_K(t)$  - tlak na komunikaci mezi členy rozhodovacího týmu v čase ( $t$ ).
- $M_K(t)$  - tlak na hledání a nalézání možností vhodných informačních spojení členů rozhodovacího týmu v čase ( $t$ ).
- $D(t)$  - důležitost problému pro rozhodovací tým v čase ( $t$ ).

- $S_S(t)$  - soudržnost rozhodovacího týmu v čase  $(t)$ .

Zde na obrázku 3.1 Model proměnných ve vztahu k rozhodovacímu procesu je zobrazena struktura systému s vazbou na prvkové vymezení jednotlivých subsystémů s ohledem na dané hypotézy.

Obr. 3.1 Model proměnných ve vztahu k rozhodovacímu procesu

Zdroj: Vlastní zpracování dle předlohy (Prof. Ing. Petr Šnapka, Dr.Sc.)



Růst **rozdílnosti názorů** v případě, že se snižuje úroveň komunikace mezi členy rozhodovacího týmu, iniciuje tím i pokles **soudržnosti**. Rovněž pokud je problém pro jednotlivé členy týmu různě **důležitý**, roste tím i **rozdílnost názorů** na řešení problému. Naopak vysoká míra vzájemného ovlivňování se mezi členy týmu vytváří prostor ke sjednocení jejich názorů.

Stěžejními výstupy tohoto ovlivňování může být **snižování rozdílnosti názorů** mezi členy rozhodovacího týmu a udržování nebo zvyšování jejich **soudržnosti** za účelem dosažení nejen optimálního týmového rozhodnutí, ale také tvorba podmínek z hlediska možnosti opakovaného nasazení (využití) existujícího osobního složení rozhodovacího týmu v rámci následných skupinových rozhodovacích procesů.

V rámci výše prezentovaného modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu je možné strukturálně vymezit pro zkoumání této efektivnosti a formování opatření k jejímu zvyšování strukturálně vymezit v rámci transformačního subsystému dva dílčí systémy, a to dílčí systém č. 1 (DS č. 1) a dílčí systém č. 2 (DS č. 2) s následujícími strukturálními modelovými prvky.

Dílčí systém č. 1 je strukturálně tvořen prvky:

- výstupní prvek: tlak k jednotnosti ( $T_J$ ) a
- vstupní prvky: důležitost prvku ( $D$ ), soudržnost rozhodovacího týmu ( $S_S$ ) a schopnost a ochota člena týmu vnímat názory od jiných členů rozhodovacího týmu ( $S_V$ ).

Dílčí systém č. 2 je strukturálně tvořen prvky:

- výstupní prvek: tlak ke zmenšení rozdílnosti názoru na řešení problému ( $T_Z$ ) a
- vstupní prvky: možnost komunikace mezi členy rozhodovacího týmu ( $M_K$ ) a tlak ke komunikaci mezi členy rozhodovacího týmu ( $T_K$ ).

Pozitivní změnu úrovně výstupní proměnné z dílčího systému č. 1 to je proměnné ( $T_J(t)$ ) ve směru růstu úrovně této proměnné iniciuje možné zvýšení aktivity dílčího systému č. 2. To znamená, že iniciuje komunikační procesy mezi členy rozhodovacího týmu s cílem snížení příp. odstranění rozdílnosti názorů na řešení rozhodovacího problému (stanovení rozhodnutí). Dochází tedy k růstu informačního tlaku mezi členy rozhodovacího týmu s cílem snížení názorové rozdílnosti ( $V_R(t)$ ) – s vazbou na modelový prvek ( $T_Z$ ), to je na růst úrovně jeho výstupu (výstupní proměnné) tedy ( $T_Z(t)$ ).

V průběhu rozhodovacího procesu pak chceme z hlediska efektivnosti jeho průběhu, aby došlo k udržení respektive ke zvýšení existující úrovně proměnné ( $S_S(t)$ ), tedy úrovně soudržnosti členů rozhodovacího týmu v čase. Jedná se vlastně o systémové chování modelu pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu a při aktivaci prvků transformačního subsystému modelového systému. S ohledem na výši prezentované systémové vazby je nutné v zájmu dosažení žádoucích změn úrovně výstupních modelových proměnných ( $V_R(t_K)$ ) a ( $S_S(t_K)$ ), to je na konci rozhodovacího procesu, v průběhu rozhodovacího procesu dosáhnout v čase ( $t$ ) takové úrovně změny výstupu ( $T_J(t)$ ) prvku ( $T_J$ ), aby v průběhu rozhodovacího procesu inicioval v čase růst tlaku ke komunikaci mezi členy rozhodovacího týmu, s růstem možnosti komunikace mezi členy tohoto týmu a rostla tak úroveň tlaku ke zmenšení rozdílnosti názorů na řešení daného problému v rámci skupinového rozhodovacího procesu. Jedná se vlastně o činnost dílčího systému č. 1 (DS č. 1) v rámci transformačního subsystému.

Jinak možno říci, že se jedná vlastně o propojení úrovně prvků vstupního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodování a prvků transformačního subsystému tohoto modelového systému. Úroveň výstupní proměnné prvku ( $T_J$ ), to je proměnné ( $T_J(t)$ ), jakožto výstupu z dílčího systému č. 1 transformačního

subsystému je vymezena úrovní výstupů z prvku (D) a prvku ( $S_V$ ) s vazbou na vstupní prvek ( $S_S$ ). Jedná se vlastně o vstupní prvky dílčího systému (DS č. 1), který iniciuje činnost dílčího systému č. 2 (DS č. 2) s výstupem z prvku ( $T_Z$ ), který je výstupním prvkem DS č. 2. Informačním tokem v rámci obou dílčích subsystémů transformačního subsystému je aktivována informační činnost transformačního subsystému. Prostřednictvím tohoto toku informací je realizován skupinový rozhodovací proces. V případě dosažení požadované úrovně výstupu z prvku ( $T_Z$ ), to je výstupu ( $T_Z(t)$ ), dochází k požadované změně úrovně výstupu prvku ( $V_R$ ), to je na výstupu skupinového rozhodovacího procesu ( $V_R(t_K)$ ). To znamená **vnímané rozdílnosti názorů** členů rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu při stanovení výsledného rozhodnutí.

V dalším textu jsou definovány vstupy a v praktické části jsou příkladová opatření (možnosti) jak upravovat transformační úrovně prvků modelu, to je změny úrovně jejich výstupů v reakci na změnu úrovně jejich vstupů. Následně bude uvedena bližší charakteristika jednotlivých prvků a proměnných modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

### **3.2 Stanovení proměnných modelu „systému hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu“**

V této části jsou podrobně vymezeny proměnné, jež efektivnost průběhu rozhodovacího procesu ovlivňují a v jeho průběhu může docházet ke změně jejich úrovně v čase. To znamená, že je možné v rámci rozhodovacího týmu ve spolupráci s jeho vedoucím usilovat o dosažení potřebné změny úrovně proměnných tak, aby průběh skupinového rozhodovacího procesu byl efektivní.

Tuto problematiku je možné cílově chápat z pohledu ovlivňování třech vstupních základních proměnných, které je možné z hlediska jejich úrovně vymezit jak na počátku rozhodovacího procesu, tak v jeho průběhu, kdy je nejvhodnější doba na jejich cílené ovlivňování různými přístupy - opatřeními o kterých bude dále pojednáno v diplomové práci z hlediska dosažené úrovně těchto proměnných. Dále je účelné také zjistit jejich dosaženou úroveň na konci tohoto procesu (v době stanovení výsledného rozhodnutí). Tyto proměnné se mohou nazvat vstupními, jelikož formují proces s předem stanovenou hodnotou, se níž začíná rozhodovací proces.

### 3.2.1 Rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu ( $V_R(t)$ )

Tato základní proměnná, jejíž úroveň je možné zjišťovat již na začátku rozhodovacího procesu, a toto hodnocení může již prognózovat pravděpodobnost úspěchu či neúspěchu průběhu skupinového rozhodovacího procesu, zjištěný stav ovšem není vždy překážkou nebo nezměnitelnou skutečností. Je vhodné tedy aplikovat názorové testování ve fázi identifikace nebo analýzy a formulace daného problému. Vysoká **vnímaná rozdílnost názorů** na počátku rozhodovacího procesu může vést až už podvědomě či vědomě jako motivace k jejímu snížení v průběhu rozhodovacího procesu, což dokazuje její spojení se **soudržností** členů rozhodovacího týmu. Ve výsledku tedy nejde jen o jednotlivé registrované (vnímané) hodnoty **rozdílnosti názorů** na počátku, v průběhu a na konci rozhodovacího procesu, ale o jejich změny v průběhu času s cílem jejich zmenšování. V průběhu rozhodovacího procesu by se tedy **vnímaná rozdílnost názorů** měla zmenšovat a ve fázi hodnocení důsledků možných názorových variant rozhodnutí a následného výběru varianty (výsledného rozhodnutí) k realizaci by měl být tlak k jednotnosti názorů ( $T_J$ ) nejvyšší a **názorová rozdílnost** by měla být nulová (resp. minimalizována).

**Vnímaná rozdílnost názoru** členů rozhodovacího týmu je spojena s jejich možnou rozdílností analytického hodnocení a vnímání problému a s tím, že nutnost jeho řešení iniciovala rozhodovací proces. Dále pak s možností **rozdílnosti názoru** na řešení problému a implementaci tohoto řešení ve smyslu stanovení konečného rozhodnutí o komplexním řešení vzniklého problému. Pro její snížení (resp. odstranění) je tedy důležitá úroveň tlaku k jednotnosti názorů ( $T_J$ ) a také tlaku ke **zmenšování rozdílnosti názorů** ( $T_Z$ ). To znamená úroveň výstupu z výstupních prvků dílčích systémů DS č. 1 a DS č. 2 s vazbou na transformační subsystém modelového systému.

Je možné zde pozorovat také vlivy subjektivního charakteru, které mohou výrazně narušovat plánované **snížování rozdílnosti názorů**. Mezi tyto mohou patřit například osobní problémy, rozpory mezi členy rozhodovacího týmu, rozdílnosti osobností, nevhodnost vedení rozhodovacího týmu a mnohé další. Tyto budou viditelné ze zkoumání jiných proměnných v rámci dotazníkového šetření.

### 3.2.2 Zmenšování vnímané rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací ( $T_Z(t)$ )

Tlak ke **zmenšování rozdílnosti názorů** ( $T_Z$ ) je tlak vyvíjený především vedoucím rozhodovacího týmu ale také členy tohoto týmu, které mají za cíl **zmenšit rozdílnost názorů**

( $V_R$ ) a dosáhnout tak jejího minima. Tento tlak může mít mnoho podob od určení termínů rozhodnutí, řízených diskusí nebo například hlasování pro vyřazování jiných variant řešení při podnětném dokazování jejich kladů či záporů. Je zde potřeba motivace členů rozhodovacího týmu a také jeho vysoká **soudržnost**, aby byl tento tlak účinný.

Mezi mnohé z vlivů působících směrem ke zmenšování názorů a ovlivňování tlaku na zmenšování názorů ( $T_Z$ ) řadíme jako nejdůležitější tok informací v rámci rozhodovacího procesu. Při tomto je důležité jejich množství a především kvalita. Informační kanály mohou obsahovat informační šумы, jako například informační nepochopení nebo špatná formulace myšlenek ze strany členů rozhodovacího týmu, ale také je nutno brát ohled na subjektivní chápání daných informací, které může být deformováno nejen osobami a jejich vztahy, ale také jejich znalostí z oboru nebo například používaným jazykem převážně slangem.

Pro efektivní rozhodnutí a průběh rozhodovacího procesu je důležitá informovanost všech členů rozhodovacího týmu na stejné obsahové i časové úrovni. Je nutné, aby všichni zúčastnění měli možnost pochopit, nebo aby jim bylo vysvětleno vše srozumitelně a včas, pro vytvoření jejich vlastních názorů na danou problematiku. To znamená, aby byli schopni a ochotni se podílet na řešení problému, tj. na stanovení výsledného rozhodnutí o řešení problému a postupu realizace tohoto řešení. To znamená, že vstupní prvky transformačního subsystému musí vykazovat požadovanou transformační úroveň.

### **3.2.3 Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů ( $T_J(t)$ )**

Tento tlak je vázán na **důležitost** ( $D$ ) řešení problému pro tým a jednotlivé členy a také ve vazbě na jejich **soudržnost** ( $S_S$ ), schopnost a ochotu členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém díky komunikaci v týmu ( $S_V$ ).

V případě kvalitního skupinového rozhodnutí je žádané dosažení povětšinou souhlasného skupinového rozhodnutí k řešení daného problému. Toto kritérium je ovšem za určitých okolností, které znemožňují úspěšnost rozhodnutí skupinového rozhodovacího procesu naplnit a pak je věcné neřešit tento rozhodovací problém jako skupinový, ale rozhodnout z pozice vedoucího rozhodovacího týmu (individuální rozhodnutí). Toto zamezí vyvíjení nepřiměřeného tlaku na členy rozhodovacího týmu, jenž by byl ve velké míře horší než samotné individuální rozhodnutí.

Do určité míry je tlak k názorové jednotnosti prospěšný a může vést k větší spokojenosti, **soudržnosti** a úspěšnosti celého rozhodovacího týmu a všeho co zastupují. Tento tlak je respektován s ohledem na časovou tíseň nebo na zdrojové či obsahové úrovni.



Takové rozhodnutí poté není vnímáno jako nátlak, ale rozumné ustoupení oproti většině. Nesmí ovšem porušit jejich svobodné rozhodování omezující je v jednání v dobré víře nebo pod cizím nátlakem s možným významným snížením úrovně týmové **soudržnosti** v rámci dalších faktů spojených například s implementací stanoveného rozhodnutí do praxe.

### **3.2.4 Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy ( $S_v(t)$ )**

Dalším vstupem, který má významný vliv na **snížování rozdílnosti názorů** a úroveň **soudržnosti** rozhodovacího týmu je schopnost a ochota každého jednotlivého člena týmu vnímat ovlivňování svých názorů na problém. Toto se nejčastěji promítne v komunikaci a její efektivitě v rámci rozhodovacího procesu. Je zde nepopiratelná vazba na tlak k názorové jednotnosti ( $T_j$ ), a to díky tomu, že čím vyšší je motivace členů rozhodovacího týmu, tedy i jejich schopnost a ochota vnímat ovlivňování svých názorů směrem k jejich sjednocení, tím účinněji a také rychleji tento rozhodovací proces proběhne.

Pro podporu efektivitu tohoto procesu je potřebná otevřenost vůči novým informacím, poznatkům a postojům ostatních členů, kdy odmítavý postoj může způsobit komplikace. Podmínkou pro naplnění požadované úrovně proměnné je především otázkou splnění kompetencí nejen v očích členů rozhodovacího týmu pro danou roli v tomto týmu, ale také k pochopení problémové situace a schopnosti rozhodovací problém řešit. Je ovšem také nutné, aby byl včas identifikován člen rozhodovacího týmu, který táhne celý tým nesprávným směrem nebo je také nekompetentní. Pokud by kterýkoliv člen nebyl schopen či ochoten vnímat toto ovlivňování jako špatné nebo neopodstatněné a jeho názory jako jednotlivce by byly scestné, pak by bylo nutné tohoto z rozhodovacího procesu vyloučit. Je zde na místě, aby každý ze členů měl možnost vytvořit si vlastní názor a ověřovat si správnost svých postojů. Proto je zde důležitá také důvěra, že informace nebudou zdržovány nebo zatajovány či zkreslovány.

### **3.2.5 Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu a jeho určení ( $D(t)$ )**

Důležitost problémů pro členy rozhodovacího týmu je velmi podstatnou už na počátku rozhodovacího procesu. Tato proměnná je ovlivněna už například samotnou prezentací rozhodovacího problému vedoucím rozhodovacího týmu. Dále je také nutné brát v úvahu, jak je problém chápán z pozice důležitosti každým členem rozhodovacího týmu. Čím je problém důležitější pro jednotlivého člena, tím je složitější přimět ho ke změně názoru nebo ho ovlivnit v rozhodování o vlastním postoji. Tento člen musí mít důvěru ve zkušenosti, schopnosti a dovednosti vedoucího rozhodovacího týmu.

Důležitost problému tedy celé problémové situace a nutnost jeho řešení se odvíjí především od toho, jak může ovlivnit samotnou existenci rozhodovacího týmu. Tento prvek v procesu je definován jako informační výstup spojený s iniciováním rozhodovacího procesu.

### 3.2.6 Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu ( $T_k(t)$ )

V rámci této problematiky se tlak ke komunikaci projevuje jako výměna informací, kde je brán ohled na danou informaci, odesilatele, příjemce, jejich společný jazyk, který jsou schopni dekodovat, a to vše za účelem řešení daného rozhodovacího problému. Je to schopnost určená nejen velikostí skupiny, ale i osobnostními charakteristikami.

Tento tlak je v rámci modelu skupinového rozhodování požadován, aby motivoval a vedl k dosažení jednotnosti názorů, a tím také k dostatečné zainteresovanosti členů rozhodovacího týmu tento tlak vyvíjet a pociťovat. Jeho cílem je tedy motivace ke **snížení rozdílnosti názorů** v rámci rozhodovacího týmu, ale také ke zvýšení **soudržnosti** tohoto týmu.

Komunikace je základnou veškerých mezilidských vztahů, jelikož na ní záleží, jak efektivně bude fungovat daný systém. Tedy základem každého rozhodovacího týmu musí být komunikace mezi všemi jeho členy za účelem řešení daného problému a zajištění hladkého průběhu rozhodovacího procesu. Tlak, který je v této oblasti pozorován, pochází z různých zdrojů, ať už jde o vedoucího nebo samotné členy rozhodovacího týmu či časový přes. Nejdůležitější je, aby odpovídal míře **rozdílnosti názorů**. Pokud je rozdílnost vysoká pak by měl tlak vyvíjený členy i vedoucím rozhodovacího týmu být vysoký také.

Nejdříve musí být vyvinut tlak k jednotnosti názorů ( $T_1$ ) s cílem společného řešení daného problému a poté co si členové rozhodovacího týmu uvědomí jeho **důležitost** prezentovanou vedoucím rozhodovacího týmu, pak sami vyvíjejí tlak ke komunikaci.

K této problematice se úzce vztahuje nejen proměnná vnímaná **důležitost**, ale i prvek popisující tlak na hledání a nalézání možností vhodných informačních spojení členů rozhodovacího týmu ( $M_k$ ).

### 3.2.7 Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu ( $M_k(t)$ )

Nejen že organizační struktura v každé organizaci poskytuje přehled o vztazích nadřízenosti a podřízenosti, ale také jistou komunikační strukturu. Tato je organizována především pomocí harmonogramu schůzek a porad, kde jsou dané hierarchie pro předávání informací k těm, kdo je potřebují nejvíce a mají možnosti k jejich další distribuci.

Informačních spojení mezi členy rozhodovacího týmu a jejich toky jsou předem navrženy a někdy i přesně dány. Hlavními prostředky jsou v současnosti intranet a mobilní

telefony, které poskytují flexibilitu. Nejúčinnější ovšem vždy bude osobní kontakt, jenž umožní sledování podrobnějších reakcí a usnadní tedy vyjednávání. Neosobní komunikace může mít také své klady, a to že nenutí dané osoby být na určitém místě v daný čas a také poskytne delší čas na promyšlení reakce.

Na tento prvek má vliv nejen míra **důležitosti** problému pro rozhodovací tým, ale také tlak k dosažení jednotnosti názorů, což nutí podniky k využívání většího množství různých informačních spojení.

Na počátku rozhodovacího procesu ve fázi identifikace problému je vedoucím nastaven určitý standard, kterým například svolá první schůzi, nebo má možnost také řídit se směrnicemi. V průběhu rozhodovacího procesu jsou pomocí tlaků ke komunikaci ( $T_K$ ) a tlaku k jednotnosti ( $T_J$ ) sami členové nuceni hledat možnosti komunikace ( $M_K$ ). První takovou možností hledání může být navržení plánu porad nebo řízená výměna kontaktů, ať už jde o email nebo telefonní čísla. S postupem času mohou nastat situace, kdy členové sami navrhnou jiné formy komunikace podle svých potřeb.

### 3.2.8 Soudržnost týmu ( $S_s(t)$ )

**Soudržnost** týmu jakožto významná proměnná v tomto modelu je uvažována jako propojení členů týmu ve směru motivace o dosažení názorové jednotnosti v rámci rozhodovacího procesu. Základem je zde komunikace, která vede k optimálnímu rozhodnutí o řešení problému a k implementaci stanoveného rozhodnutí.

Hlavním cílem analýzy této proměnné je zajištění plné participace členů rozhodovacího týmu na stanovení a realizaci rozhodnutí a jejich ochota a schopnost účastnit se v tomto složení rozhodovacího týmu také budoucích rozhodovacích procesů.

Vysoká úroveň **soudržnosti** rozhodovacího týmu ( $S_s$ ) se jako prvková výstupní proměnná v průběhu skupinového rozhodovacího procesu systémově projevuje následujícími vlivy:

- tým lépe spolupracuje v průběhu rozhodovacího procesu;
- členové týmu jsou ochotni se společně účastnit na úspěšné implementaci a splnění cíle stanoveného výsledného rozhodnutí v rámci rozhodovacího procesu;
- pokud je to možné a nutné, dokážou se členové rozhodovacího týmu vzájemně zastoupit v rámci efektivního průběhu skupinového rozhodovacího procesu;
- členové týmu jsou ochotni navzájem si aktivně pomoci za účelem efektivnějšího průběhu rozhodovacího procesu;
- členové týmu si důvěřují v rámci své spolupráce v průběhu rozhodovacího procesu;

- komunikace v týmu je bezproblémová, co se týče specifikace a řešení rozhodovacího problému;
- je iniciována vyšší úroveň loajality jednotlivých členů rozhodovacího týmu a
- nedosahováno vyšší odolnosti členů rozhodovacího týmu proti nárazové i dlouhodobé zátěži v rámci dlouhodobého rozhodovacího procesu.

Vysoce konzistentní tým má samozřejmě i nevýhody, mezi které patří například složité včlenění se nového zaměstnance do týmu a poměrně obtížná změna zažitého pracovního postupu týmu. (Horváthová, 2008)

### 3.2.9 Důvěra v týmu

Důvěra mezi členy rozhodovacího týmu je základem každého týmu, jelikož tým bez ní nemůže existovat a efektivně fungovat. Je vázána na **soudržnost** ( $S_s(t)$ ) a také tlak k jednotnosti ( $T_j(t)$ ). Je to v podstatě projev integrity nebo i čestnost. Tato integrita se projevuje vztahem mezi lidmi nebo člověkem a organizací, která je naplněna a povinována různými projevy a normami, jež jsou v tomto vztahu požadovány, aby byl plně funkční. Dále jsou to úmysly, způsobilost i výsledky, které umožňují nazývat hodnotu ve vztahu důvěrou. Je známo šest druhů důvěr, které se týkají každého člena rozhodovacího týmu:

- důvěra v dosažitelnost cíle, která má vliv na **soudržnost** rozhodovacího týmu ( $S_s$ );
- důvěra v hodnotnost cíle, určující míru důležitosti řešení rozhodovacího problému ( $D$ );
- sebedůvěra vedoucího, zajišťující vyšší tlak k jednotnosti ( $T_j$ );
- důvěra vedoucího v lidi, která posiluje **soudržnost** týmu ( $S_s$ );
- sebedůvěra lidí v ně samotné určující míru **soudržnosti** rozhodovacího týmu ( $S_s$ ) a
- důvěra lidí ve svého vedoucího, která zvyšuje míru komunikace ( $T_k$ ).

Tyto úrovně důvěr jsou požadovány za základ mezilidských vztahů mezi členy rozhodovacího týmu. Na tomto stojí, zda mohou členové věřit vzájemně poskytnutým informacím a stejně tak svým kompetencím a ostatních členů rozhodovacího týmu. (Lachendrová, 2015)

Díky nízké důvěře v organizaci mnohdy dochází k těmto negativním projevům, které mají dopad na efektivnost chování organizace například:

- nadbytečnost – zbytečné zdvojování činností;
- byrokracie – složitá a těžkopádná pravidla, regule a politiky, procedury, procesy;
- politiky – odlišné u firemních útvarů rozdělují firmu vytvářením konfliktů;
- nezájem – lidé pokračují v práci, ale jako by ji opustili;

- fluktuace – jestliže kultura na pracovišti není otevřená a upřímná, nebude přispívat ke spokojenosti zaměstnanců (ztráta produktivity, peněz, nápadů, času);
- turbulence – fluktuace zainteresovaných stran jiných než zaměstnanců a
- podvody – pravidla nemohou nahradit charakter.

Zatímco vysoká důvěra mezi lidmi v organizaci přináší organizaci tyto efekty:

- vyšší hodnota – pro akcionáře a zákazníky;
- zrychlený růst – hodnoty akcií, prodejích a ziscích;
- kvalitnější inovace – silně inovativní kultura;
- lepší spolupráce – podporuje týmovou práci;
- silnější partnerství – nemusí se spoléhat na smlouvy, ale věří si v závazcích;
- lepší realizace rozhodnutí – pro strategie a
- vyšší loajalita projevující se, když:
  - zaměstnanci méně fluktuují,
  - zákazníci vykazují vyšší úroveň věrnosti,
  - dodavatelé a distributoři jsou dlouhodoběji partnery,
  - investoři udržují svou investiční činnost dlouhodoběji. (Covey, 2008)

### **3.2.10 Deformace jako důsledek vysoké soudržnosti**

Následně budou uvedeny možné deformace a ohrožující efekty skupinového rozhodovacího procesu. Jedná se o názorové vůdcovství, skupinové myšlení a lenost. Toto destruktivně působí na fungování rozhodovacího týmu ve směru špatného nebo ne zcela efektivního řešení rozhodovacího procesu.

Výzkum názorového vůdcovství využívá čtyři způsoby, jako jsou pozorování, sociometrické vazby, sebehodnocení a informátoři. Toto je dáno především tím, že jeden člen rozhodovacího týmu, který nemusí být ani vedoucím, je názorovým tahounem, jehož postoj je podpořen neopodstatněným kouzlem osobnosti či autoritou.

Mezi další deformace skupinového rozhodování patří bezpochyby také skupinové myšlení jakožto velmi silný sociální tlak na jednotné chování členů skupiny, nákaza chybami jiných členů skupiny a také lenost skupiny. Sociální tlak skupiny je zde chápán jako přání jednotlivce být přijat zbytkem skupiny. V hraničních případech tedy posiluje tendenci zamlčovat nesouhlasné názory a preferovat konsenzus. Skupina se namísto hledání nejlepší varianty snaží dosáhnout pouze shody.

Skupinové myšlení je takový způsob myšlení jednotlivých členů rozhodovacího týmu, kdy je dosaženo shody při vědomí pouze snahy o tuto shodu a bez ohledu na realistické

hodnocení a odmítání jiných stanovisek a také ztrátě nezávislosti a potlačení schopnosti kriticky posoudit odlišné názory. To nastává díky sounáležitosti, vzájemnosti a přemíry **soudržnosti**.

Základní chybou je vyhýbání se kontroverzním nápadům a zpochybňování slabých argumentů v rámci loajality, které by poškodily konsenzus, tedy chyby v oblasti diskuse a komunikace.

Výsledkem skupinového myšlení pak je, že varianty řešení rozhodovacích problémů se plně neprověřují a netestují, v rozhodovacím týmu vládne nadměrný optimismus, převládá ochota přijímat vysoké riziko a vyskytuje se zde iluze o jednomyslnosti přijatého rozhodnutí. Skupinové myšlení tedy vede k tomu, že skupina učiní iracionální, ukvapené nebo nedůsledné rozhodnutí.

Mezi důvody, které mohou způsobit skupinové myšlení, patří vysoká **soudržnost**, izolace skupiny od externích vlivů a odlišných názorů, nedostatek prověřování variant, direktivní vedení nebo například vysoký stres spojený s velkými riziky a s malou pravděpodobností úspěchu. (Fotr, 2010)

V 70. letech bylo vymezeno osm symptomů, které indikují existenci skupinového myšlení. Tyto jsou dále vyjmenovány.

- **Iluze nezranitelnosti**, která vede k velkému optimismu a akceptaci mimořádných rizik založenou na úspěších v minulosti.
- **Víra ve vlastní morálku skupiny**, kdy členové rozhodovacího týmu automaticky předpokládají, že to, co dělají, je správné a zároveň ignorují důsledky.
- **Kolektivní odůvodnění**, které zastírá zlo podpořené racionalitou, jež umožní ignorovat nebezpečí.
- **Stereotypy** uplatňované **vůči oponentům** mimo skupinu jako projev pocitu výjimečnosti i nadřazenosti skupiny.
- **Autocenzura** způsobená strachem ze zamítnutí a odchylky od konsenzu skupiny.
- **Iluze jednomyslnosti**. Vzniká díky členovi, který nevyjádří svůj názor a jeho mlčení je poté argumentem pro většinové rozhodnutí.
- **Přímý nátlak na odpůrce**, kdy námitky jsou v rozporu s očekávanou loajalitou.
- **Samozvaná kontrola názorů** jako ochrana před nepříznivými informacemi a jinými myšlenkami. (Fotr, 2010)

Základní symptomy defektního rozhodování jsou například:

- nedostatečný počet variant,

- nekompletní soubor cílů,
- opomenutí při prozkoumání rizik preferované varianty,
- opomenutí při prověření původně zamítnuté varianty,
- neadekvátní vyhledávání informací,
- zaujatost při jejich zpracování a
- nedostatečná tvorba variantních plánů. (Fotr, 2010)

Z jiného pohledu je zde také nebezpečí pro skupinu, jež spočívá v nebezpečí nákazy chybami některých členů skupiny, které ohrožuje inovátorské progresivní varianty při volbě řešení pomocí hlasování.

Dalším defektem může být například sociální lenost, kdy nejsou rozhodovací týmy vhodně motivovány, může dojít k tomu, že se členové týmu svou intenzitou a kvalitou práce přizpůsobí tomu nejpomalejšímu a nejslabšímu.

### **3.3 Skupinové rozhodování**

Tento styl rozhodování je dán především mírou participace. Čím je tento faktor vyšší, tím je snazší rozvoj rozhodovacího týmu a jeho udržení s následným posílením soudržnosti. Zvýšení umožňuje rozšíření rozhodovacích i technických dovedností a zlepšení vztahů mezi členy rozhodovacího týmu. Podporuje také komunikaci a vzájemné učení, což však může být časově náročné.

Hlavní důvody pro využívání tohoto stylu rozhodování je například informovanost a znalosti. Dále zde patří výhoda přístupu k informacím, lepší pochopení problému i přijetí a součinnost při aplikaci rozhodnutí členy rozhodovacího týmu. Mezi nevýhody patří především potlačení individuality nebo vyloučení nových variant řešení rozhodovacího problému. (Fotr, 2010)

### **3.4 Saatyho metoda**

Pomocí této metody určíme váhy kritérií, která budou využita v podrobném sledování proměnných. Díky názorům vedoucích rozhodovacích týmů z praxe vytvoříme stupnici, jež nám umožní lépe směřovat doporučení pro efektivní rozhodování.

Stanovení vah jednotlivých prvků transformačního subsystému v rámci vybraných subjektů užitím Saatyho metody je realizováno na bázi geometrického průměru aplikovaného pro stanovení váhy toho kterého prvku transformačního subsystému. Vstupní výše preference jednotlivých prvků je stanovena expertně přiřazením určitého počtu bodů jednotlivým prvkům

ve srovnání s jinými prvky dle jejich významnosti, a to z bodové stupnice opatřené tzv. deskriptory jako je to znázorněno v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Bodová stupnice s deskriptory pro hodnocení významnosti prvků transformačního subsystému

Deskriptor	Body
Oba hodnocené prvky mají stejnou významnost	1
První prvek je slabě významnější než druhý s prvním srovnávaný prvek	3
První prvek je dosti významnější než druhý s prvním srovnávaný prvek	5
První prvek je prokazatelně významnější než druhý s prvním srovnávaný prvek	7
První prvek je absolutně významnější než druhý s prvním srovnávaný prvek	9

Pozn.: Tabulka 3.1 má obsahovou vazbu na Saatyho doporučenou bodovou stupnici s deskriptory.

Saatyho metodu stanovení vah významnosti prvků transformačního subsystému (resp. kritérií v obecném pojetí) je možné rozdělit do dvou metodických kroků. V prvním kroku se zjišťují preferenční vztahy dvojic srovnávaných prvků (obecně kritérií) dle jejich významnosti. Ke kvantifikaci srovnávané významnosti prvků je využita stupnice s vymezenými deskriptory – viz tab. 3.1.

Výsledky srovnávání se zapisují do tabulky (matice) viz tabulka 3.2. Pravá horní trojúhelníková část matice (tabulky) – někdy označována jako Saatyho matice resp. matice relativních významností – nám kvantifikuje úroveň významnosti srovnávaných prvků (kritérií) a to pro prvek v druhém řádku matice s ostatními prvky ve sloupcích matice s užitím kvantifikační tabulky 3.1 s deskriptory. V případě, že v rámci tohoto srovnání prvků (kritérií) dojde k situaci, že významnost (důležitost) prvku pro daný řádek matice je menší než významnost porovnávaného prvku ve sloupci matice, pak se úroveň nižší významnosti zapisuje do matice (tabulky) zlomkem, a to v podobě  $1/\text{úroveň významnosti snížení}$  dle kvantifikační stupnice s deskriptory. Je zřejmé, že na diagonále matice (tabulky) z důvodu porovnávání stejných prvků je srovnávací hodnota významnosti prvků proto na diagonále rovna jedné (viz tab. 3.2).

Hodnoty srovnání významnosti prvků, které jsou uvedeny v polích v dolní tj. levé spodní trojúhelníkové části matice – část pod diagonálou matice (tabulky) - jsou získány jako převrácené hodnoty z hodnot polí vzhledem k významnosti porovnávaných prvků matice v rámci dolní trojúhelníkové části porovnávací matice významnosti prvků v našem případě prvků transformačního subsystému modelového systému hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.



Výše uvedené skutečnosti můžeme zapsat symbolicky užitím níže uvedených vztahů. Matici (tabulku), do níž zapisujeme výsledky srovnání významnosti porovnávaných prvků, v našem případě modelových prvků, můžeme prezentovat jako Saatyho matici resp. jako matici relativních významností a symbolicky ji můžeme označit písmenem (S) a její prvky symbolicky označit ( $S_{ij}$ ).

Následně můžeme symbolicky uvést vztahy ( $S_{ii}$  a  $S_{ij}$ ) pro stanovení hodnoty prvků matice na její diagonále a v levé dolní trojúhelníkové části matice (tabulky). Vztahy jsou ve tvaru:

- pro prvky matice na její diagonále:
  - $s_{ii} = 1$  pro všechna  $i$  (čísla),
- pro prvky matice v její levé dolní části resp. v horní části, pokud je řádkový prvek (kritérium) matice (tabulky) méně významný (menší důležitosti) než srovnávaný prvek (kritérium) ve sloupci matice (tabulky):
  - $S_{ij} = \frac{1}{s_{ji}}$  pro všechna  $i$  a  $j$ ,
  - $i$  – index  $i$ -tého řádkového prvku (kritéria) matice (tabulky) a
  - $j$  – index  $j$ -tého sloupcového porovnávaného prvku (kritéria) matice (tabulky).

V našem případě váhy prvků transformačního subsystému modelového systému (resp. hodnotících kritérií) můžeme určit s využitím Saatyho matice (tabulky) buď exaktními, nebo aproximativními postupy. V našem případě pro stanovení vah je použit aproximativní přístup, a to na bázi geometrického průměru řádku Saatyho matice (tabulky). To znamená, že vynásobíme maticové prvky v každém maticovém řádku a stanovíme  $n$ -tou odmocninu u každého řádkového součinu („ $n$ “ znamená počet srovnávaných kritérií resp. v našem případě prvků transformačního subsystému). Dostaneme tím řádkovou váhu, tj. váhu pro řádkové kritérium (v našem případě prvek), a to na bázi geometrického průměru.

Geometrické řádkové průměry jako váhy můžeme použít v této formě jako nenormované váhy, nebo můžeme stanovit (vypočít) normované řádkové váhy. Tyto nenormované váhy pro jednotlivé řádky matice (tabulky) získáme tak, že tyto řádkové nenormované váhy podělíme součtem geometrických průměrů (tj. nenormovaných vah) pro jednotlivé řádky v našem případě hodnocených prvků transformačního subsystému (v obecném případě můžeme uvažovat s kritérii pro vícekritériální rozhodování).

Příklad Saatyho matice (tabulky) můžeme uvést v následující tabulce 3.2 s využitím Saatyho stupnice s deskriptory.

Tab. 3.2 Preference dvojic prvků v rámci Saatyho metody (aproximativní přístup)

Prvek (kritérium)	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	P <sub>3</sub>	P <sub>4</sub>	G <sub>i</sub>	G <sub>iN</sub>
P <sub>1</sub>	1	3	3	1/3	1,31	0,22
P <sub>2</sub>	1/3	1	1/3	1/7	0,35	0,06
P <sub>3</sub>	1/3	3	1	1/7	0,61	0,11
P <sub>4</sub>	3	7	7	1	3,48	0,61

$\Sigma$  5,75

Poznámka k tabulce 3.2 G<sub>i</sub> znamená geometrický průměr, tj. hodnotu nenormované váhy v rámci i-tého řádkového prvku (kritéria). G<sub>iN</sub> symbolicky informačně označuje normované váhy prvků a jsou zjištěny již popsáním postupem.

Saatyho matice (S) je vnitřkem tabulky 3.2 tj. řádkově i sloupcově v tabulce od P<sub>1</sub> až P<sub>4</sub>. Prvky (S<sub>ij</sub>) matice (S) jsou prezentované číselné hodnoty v rámci tabulky (matice) tj. tabulka 3.2. Např. z matice (tabulky) v rámci tabulky 3.2 je zřejmé, že hodnotící expert (experti) v rámci prvního řádku matice považuje prvek (P<sub>1</sub>) za slabě významnější než prvek (P<sub>2</sub>) – aplikace Saatyho stupnice s deskriptory atd.

Aplikační provedení dané problematiky je v rámci této práce řešeno také pomocí párového srovnání, které je kvůli návaznosti zahrnuto do následující kapitoly.

## **4 NÁVRH POSTUPU IMPLEMENTACE NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ KE ZVYŠOVÁNÍ EFEKTIVNOSTI PRŮBĚHU SKUPINOVÉHO ROZHODOVACÍHO PROCESU**

Nejprve zde bude identifikován podnik, ve které bude řešen problém, na něž se aplikuje model Vrooma a Yettona. Poté bude prezentována možnost analýzy problému a jeho aplikace. V další části budou popsány všechny aspekty, které lze v rámci rozhodovacího týmu řešícího rozhodovací problém měřit a analyzovat. K tomuto měření bude využito dotazníků na počátku, v průběhu a na konci rozhodovacího procesu. Ve výsledné části budou analyzovány pomocí párového srovnání a Saatyho metody určeny důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému modelového systému z pohledu pěti identifikovaných vedoucích rozhodovacích týmů.

### **4.1 Identifikace podniků**

Podniky, které se účastnily výzkumu v rámci této diplomové práce, jsou rozděleny do dvou skupin. První skupinu tvoří podniky, jež se účastnily dotazníkového šetření pro určení stavu soudržnosti v jejich rozhodovacím týmu. Do druhé skupiny patří ty podniky, jejichž vedoucí rozhodovacích týmů hodnotili významnost prvků modelového systému z jejich pohledu, a tím dali vzniknout objektivnějšímu pohledu na tyto prvky.

#### **4.1.1 AMTP a. s.: ArcelorMittal Tubular Products Karviná a. s.**

ArcelorMittal je největším světovým výrobcem a dodavatelem oceli na všech hlavních trzích včetně automobilového průmyslu a stavebnictví. Je také těžební společností. Hlavní filosofií je vyrábět bezpečně v udržitelném množství. Obchoduje v 60-ti zemích a účastní se průmyslové výroby v 19 z nich.

Pro dotazování v této práci byla vybrána pobočka v Karviné, kde byl uskutečněn hloubkový rozhovor pro určení důležitostí prvků modelového systému.

#### **4.1.2 MSD a. s.: Moravskoslezské Drátovny a. s.**

Moravskoslezské drátovny jsou největší tuzemský výrobce značkového poplastovaného pletiva a pozinkovaného pletiva. Jsou také významní prodejci sloupků s ochranou proti korozi a plotových panelů a dalších příslušenství ke stavbě plotu.

Firma vznikla v roce 1991 a v roce 2001 se sloučily firmy Nová Huť Technika a Technika Boršice a vznikla společnost MORAVSKOSLEZSKÉ DRÁTOVNY a.s. Výrobní provozovny jsou umístěny v okresech Uherské Hradiště, Ostrava a Karviná. V posledních

letech se firma zaměřila na systém řízení jakosti a trvalé zlepšování kvality. Jsou nositeli certifikátu podle normy ISO 9001.

Tato firma byla také dotazována pouze na důležitosti prvků modelového systému z pohledu vedoucího rozhodovacího týmu.

#### **4.1.3 MS-US: MS UTILITIES & SERVICES a. s.**

MS UTILITIES & SERVICES a. s. (dále jen MS-US) vznikla 1. 8. 2012 na základě rozhodnutí jediného akcionáře odštěpením a vyčleněním části obchodního jmění včetně práv a povinností plynoucích z pracovněprávních vztahů. Sídlo této společnosti je v Bohumíně, na ulici Bezručova 1200, PSČ: 735 81.

Zápisem do Obchodního rejstříku na MS-US přešla práva a povinnosti od samostatného podniku BONATRANS GROUP a. s. při podnikání v oblasti výroby a distribuce energetických médií (elektřiny, plynu, tepla, stlačeného vzduchu), dále poskytování služeb v oblasti odpadového a vodního hospodářství, akreditované laboratoře a ICT a dále aktivit dosavadního provozu Doprava, spočívající v provozování drážní dopravy na vlečkách. Její odpovědností se staly především smluvní závazky v obchodním styku vůči dodavatelům a odběratelům v této oblasti podnikání.

Díky tomu, že obě zde zmíněné firmy majetkově ovládá jeden majitel, začal se v průběhu roku 2014 centralizovat nákup režijního materiálu a služeb pro BTG na základě plné moci firmou MS-US. (Lachendrová, 2015)

Tato firma se zkoumání účastnila v obou etapách, a tedy v uvážení důležitosti daných prvků celého dotazníkového šetření zaměřeného na zkoumání úrovně prvků v daném rozhodovacím týmu.

#### **4.1.4 HEKU a. s.**

Firma HEKU a.s. se sídlem v Ostravě - Vítkovicích byla založena v roce 1992. Ve vedení této společnosti se dosud vystříдалo 7 osob. Společnost podniká v oboru výroba, obchod a služby a také zprostředkovatelské činnosti se zaměřením na nákup a prodej drátu a výrobků z drátu a další.

V této firmě se také prováděl hloubkový rozhovor o přiřazení důležitosti prvkům modelového systému.

#### **4.1.5 VÍTKOVICE ARÉNA a. s.**

Společnost VÍTKOVICE ARÉNA a. s. vznikla v roce 2002 v návaznosti na činnosti bývalého Paláce kultury a sportu. Mezi její hlavní podnikatelské činnosti patří provozování

sportovišť, pořádání kulturních produkcí, sportovních akcí, přehlídek a také ubytovací služby, pronájem prostor a marketingová a zprostředkovatelská činnost. V současnosti provozuje pět středisek a jediným akcionářem je Statutární město Ostrava.

Tato společnost se v rámci této diplomové práce účastnila šetření ohledně určení důležitosti prvků zkoumaného modelu.

## **4.2 Aplikace modelu Vrooma a Yettona**

Pro jedinou firmu, která se účastnila dotazníkového šetření zaměřeného na daný rozhodovací tým a jeho soudržnost, byl aplikován model Vrooma a Yettona, který určil vhodný styl rozhodování v dané rozhodovací skupině.

V případě společnosti MS-US a. s. byl rozhodovací strom složen pouze z těchto navazujících otázek tedy rozhodovacích uzlů.:

- Rozhodovací uzel A – odpověď byla ne, tedy na řešení vniklého problému nejsou kladeny kvantitativní požadavky.
- Rozhodovací uzel D – odpověď byla ano, což znamená, že je důležitá akceptace rozhodnutí podřízenými pro dosažení jeho efektivity.
- Rozhodovací uzel E – odpověď byla ano, z čehož plyne, že pokud rozhodne vedoucí rozhodovacího týmu sám, může předpokládat akceptaci rozhodnutí podřízenými.

Pomocí zodpovězení těchto otázek jednoznačně vyplývá jako vhodný styl rozhodování právě skupinové. Je zde důležitá kvalita a je možné, že vedoucí není dostatečně informovaný nebo zralý toto rozhodnutí provést samostatně. Také je nutná akceptace rozhodnutí podřízenými, a pokud nelze rozhodnout jednotlivě, je možné zaměřit se na zvýšení pravděpodobnosti akceptovatelnosti podřízenými za předpokladu sdílení cílů podniku.

## **4.3 Analýza problému**

S ohledem na to, že se jedná o rozhodovací proces k řešení problémové situace, je nutné zevrubně zanalyzovat daný problém. Toto bylo provedeno pomocí šesti otázek zaměřených na oblast problému a jeho formulaci, dále času poskytnutého k vyřešení daného problému, jeho závažnosti a osob řešitelů.

1. Vymezte širší oblast, které se problém týká.
2. Stručně formulujte problém.
3. Rozhodněte, zda se jedná o problém:
  - a. současný;
  - b. potenciální (možnost výskytu v budoucnu).

4. Určete závažnost problému:
  - a. prvořadá důležitosti;
  - b. velmi závažný;
  - c. závažný;
  - d. méně závažný.
5. Určete, jaká aktuálnost řešení je nutná:
  - a. v co nejkratším čase;
  - b. může být řešen později.
6. Kdo má problém řešit:
  - a. vnitřní organizační jednotka;
  - b. vedení;
  - c. někdo jiný, uveďte kdo.

V případě MS-US a. s. byl problém díky odpovědím prezentován takto. Jednalo se o výběrové řízení zakázky k zajišťování služeb v oblasti závodního stravování. Tyto služby se týkala stravování ve dvou firmách a to MS UTILITIES & SERVICES a. s. a VIADRUS a. s. Stávající dodavatel vypověděl smlouvu a bylo potřeba najít za něj náhradu a zajistit instalaci nových technologií do kantýny a převzít provoz novým dodavatelem během tří měsíců. Toto bylo řešeno v současnosti. Závažnost daného problému byla považována za maximální, tedy prvořadá. Pro řešení problému byl sestaven tým z vnitřní organizační jednotky a navíc byla sestavena výběrová komise ze dvou zmíněných firem.

#### **4.4 Dotazníkové šetření**

V rámci této podkapitoly budou uvedeny struktury dotazníkových otázek, a tím i faktorů v nich prezentovaných pro dotazníková šetření úrovně proměnných ve vazbě na prvky modelu pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

##### **4.4.1 Vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu ( $V_R(t)$ ) a její měření**

Tato veličina vztahující se k rozdílnosti názorů členů rozhodovacího týmu v rámci rozhodovacího procesu ( $V_R(t)$ ) se pohybuje ve velmi subjektivní rovině a zahrnuje především pocitovou stránku členů rozhodovacího týmu, jakou v nich navozuje samotný problém. Vedoucí rozhodovacího týmu by měl znát jejich názory a být v obraze, v čem se liší a proč. Této problematice se týká také rozdělení rolí v týmu, které, jak již bylo řečeno, mohou být někdy disfunkční. Ovlivňují vnímanou rozdílnost názorů v negativním směru, tedy ji zvyšují.

V rámci testování této veličiny bylo využito následujících jedenáct přizpůsobených otázek na počáteční a konečnou fázi rozhodovacího procesu a navíc na konci rozhodovacího procesu byla přidána jedna doplňující otázka.

- 1) Existuje potenciálně na počátku/konci rozhodovacího procesu algoritmus (známý metodický postup) pro sestavení efektivního rozhodnutí k řešení problému?
- 2) Existuje na počátku/konci rozhodovacího procesu dostatek informací pro jasnou strukturalizaci problému k jeho řešení v rámci rozhodovacího procesu s možností výrazného subjektivního pojetí vymezení problémové situace k rozhodování?
- 3) Je na počátku/konci rozhodovacího procesu významně rozdílná úroveň kompetence (jak praktické, tak teoretické) členů rozhodovacího týmu k řešení problému a stanovení efektivního rozhodnutí?
- 4) Je zde na počátku/konci rozhodovacího procesu možnost výrazného různorodého osobního (členy rozhodovacího týmu) pojetí vnějších i vnitřních faktorů (případně kritérií) determinujících výsledné rozhodnutí?
- 5) Je zde na počátku/konci rozhodovacího procesu různorodé pojetí členy rozhodovacího týmu nároků na kvalitu výsledného rozhodnutí k řešení problému (kvalita jako optimálnost rozhodnutí o řešení a implementaci řešení daného problému)?
- 6) Je zde na počátku/konci rozhodovacího procesu výrazně různorodá cílová (zájmová) orientace členů rozhodovacího týmu ve směru stanovení výsledného rozhodnutí o řešení problému s možností vzniku konfliktních situací?
- 7) Je zde na počátku/konci rozhodovacího procesu silná úroveň identifikace člena týmu se skupinou (s ostatními členy týmu) a jeho sounáležitost s ostatními členy rozhodovacího týmu?
- 8) Je na počátku/konci rozhodovacího procesu v rozhodovacím týmu převažující počet přátel, které má daný člen týmu v rámci ostatních členů rozhodovacího týmu?
- 9) Je na počátku/konci rozhodovacího procesu vyhovující úroveň interpersonálních (mezilidských) vztahů mezi členy týmu?
- 10) Je na počátku/konci rozhodovacího procesu vyhovující úroveň postoje členů týmu k práci v podniku a podniku jako takovému (např. chtění zůstat v podniku, či nikoliv)?
- 11) Je na počátku/konci rozhodovacího procesu jasná strukturální orientace cílů v rámci rozhodování se zaměřením na celkové zlepšení výsledků podniku v oblasti, ve které se řeší problémová situace rozhodovacím týmem?
- 12) Navíc na konci rozhodovacího procesu: Vznikl v průběhu rozhodovacího procesu nový algoritmus pro usnadnění řešení podobných problémů?

#### **4.4.2 Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací (Tz (t)) a jeho měření**

Pro zjištění úrovně výstupní proměnné (která byla definována v kapitole 3.2.2) s cílem stanovení úrovně možného snižování úrovně rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací byl sestaven a aplikován dotazník pro zjištění množství a kvality informací, jejich časovou a věcnou souslednost a také jejich hierarchii. Tento dotazník, jenž byl aplikován pouze na konci rozhodovacího procesu, se skládá z devíti uzavřených otázek se třemi možnými odpověďmi, a to ano, částečně ano či ne.

- 1) Bylo vám poskytnuto dostatečné množství informací k řešení daného problému?
- 2) Byly vám poskytnuty dostatečně kvalitní (problémově orientované) informace k řešení daného problému?
- 3) Byly poskytnuté informace jasně formulované k řešení daného problému?
- 4) Byly poskytnuté informace formulované tak, aby bylo možné přistoupit k nestrannému řešení daného problému, dle vlastního názoru?
- 5) Byly vám poskytnuty informace ve stejný čas jako ostatním členům rozhodovacího týmu?
- 6) Byly vám poskytnuty informace na stejné obsahové úrovni jako ostatním členům týmu?
- 7) Byly vám poskytnuty pouze informace, kterým jste plně rozuměl/a?
- 8) Pokud jste změnil/a svůj názor, stručně a výstižně popište, co a jakým způsobem ovlivnilo tuto změnu. Pokud jste názor nezměnil/a, přejděte na další část dotazníku.
- 9) Jak jste tuto změnu vnímali? (Byl/a jste spokojen/a, že jste změnil/a svůj názor? Popište.)

#### **4.4.3 Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů (Tj (t)) a jeho měření**

V tomto dotazníku se bere ohled na to, že prezentovaná důležitost, a tím i míra tlaku s vazbou na důležitost problému k řešení je spojena s osobou vedoucího rozhodovacího týmu, což má za následek nepatrné rozdíly v dotazníku pro členy rozhodovacího týmu a vedoucího rozhodovacího týmu. Tento dotazník byl zadán na počátku a na konci rozhodovacího procesu. Tlak k jednotnosti je však iniciován také samotnými členy týmu s vazbou na úroveň soudržnosti mezi členy týmu a hlavně s ohledem na důležitost problému k řešení pro tým jako celek. Je však důležité mít na paměti, že míra tlaku má vliv nejen na motivaci k naplnění efektivního rozhodovacího procesu, ale také na osoby samotné, jelikož každý má jinou toleranci stresu.



- 1) Jak velký informační tlak k dosažení jednotnosti názorů pociťujete/jste pociťoval/a na počátku/v průběhu rozhodovacího procesu s ohledem na vámi uvědomovanou důležitost řešení problému pro vaši osobu a rozhodovací tým?
- ☐ 1 = malý – zanedbatelný tlak v poměru k důležitosti
- ☐ 2 = přiměřený – s ohledem na důležitost, kterou vnímám
- ☐ 3 = velký – výrazný tlak v poměru k důležitosti
- 2) Jak vás ovlivňuje/ovlivnila velikost úrovně informačního tlaku na názorovou jednotnost aplikovaná vedoucím/vycházejícího od ostatních členů rozhodovacího týmu?
- ☐ Pozitivně – ve směru k dosažení jednotnosti názorů
- ☐ Neutrálně – neovlivnila mě v mém postoji dosažení jednotnosti názorů
- ☐ Negativně – odradila mě od dosažení jednotnosti názorů
- 3) Jak vás ovlivňuje/ovlivnila aplikovaná velikost úrovně tlaku na názorovou jednotnost ve směru vašeho chování k vedoucímu a ostatním členům rozhodovacího týmu s ohledem na soudržnost týmu?
- ☐ Pozitivně – zlepšila mé chování
- ☐ Neutrálně – neovlivnila mé chování
- ☐ Negativně – zhoršila mé chování
- 4) Je/byla dle vás úroveň tlaku na jednotnost názorů ovlivňována komunikací (získáním) nových informací v průběhu rozhodovacího procesu?
- ☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne
- 5) Jaká je/byla úroveň schopnosti a ochoty členů vnímat názory jiných členů rozhodovacího týmu na počátku/konci rozhodovacího procesu a počáteční/výsledná soudržnost mezi členy?
- ☐ = malá
- ☐ = přiměřená
- ☐ = velká
- 6) Na počátku rozhodovacího procesu: Jaká je pro vás optimální míra vámi vnímaného tlaku na jednotnost názoru v návaznosti na důležitost prezentovanou vedoucím týmu?
- ☐ = malý – pro stanovení mého postoje k řešení problému je pro mě dostatečný malý informační tlak
- ☐ = přiměřený – uznávám, že informační tlak je potřeba, ale ne ve větší míře
- ☐ = velký – je nutný značný informační tlak
- 7) Na konci rozhodovacího procesu: Jak vás ovlivnila znalost důvodu míry tlaku k jednotnosti názorů ve směru vašeho chování vůči vedoucímu a členům rozhodovacího týmu?
- ☐ Pozitivně – zlepšila mé chování

☐ Neutrálně – neovlivnila mé chování

☐ Negativně – zhoršila mé chování

- 8) Pro členy rozhodovacího týmu: Znáte důvod, proč byl tlak na jednotnost názorů aplikován v takovéto míře, v jaké byl prezentován s vazbou na informačně stanovenou důležitost problému?

☐ ano ☐ částečně ano ☐ ne

#### **4.4.4 Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy (Sv (t)) a jeho měření**

Díky tomuto dotazníku byla objasněna otevřenost členů rozhodovacího týmu vůči novým informacím a také jejich subjektivní názor na vlastní ochotu a schopnost, která by měla vést k efektivnímu řešení rozhodovacího problému. Nejen že jsou zde zřetelné mnohé strategie používané ve vztazích, ale také osobnostní rysy. Zjišťování probíhalo v uzavřených otázkách s možnostmi odpovědí ano, částečně ano nebo ne při uvážení, že pro počáteční fázi byly využity pouze čtyři otázky a zbylé tři doplnily dotazování na konci rozhodovacího procesu.

- 1) Jste/byl/a jste ochotný/á změnit svůj názor na řešení problému?
- 2) Jste/byl/a jste schopný/á na základě informací změnit svůj názor na řešení problému?
- 3) Je možné aby/působily na vás informace od ostatních členů jako motivy ke změně názoru na řešení problému?
- 4) Je/byla vaše účast v rozhodovacím týmu účelná?
- 5) Na konci rozhodovacího procesu: Museli jste při rozhodování upustit od svých požadavků na řešení ve stejné míře, tak jak to učinili členové rozhodovacího týmu?
- 6) Na konci rozhodovacího procesu: Byl/a jste nucen/a k danému rozhodnutí kvůli cílům jiného člena rozhodovacího týmu?
- 7) Na konci rozhodovacího procesu: Změnil/a jste svůj názor na základě argumentů jiného člena rozhodovacího týmu?

#### **4.4.5 Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu (D (t)) a její měření**

Byla zde v rámci dotazování řešena také vnímaná úroveň důležitosti problému pro členy rozhodovacího týmu pomocí jediné otázky ve dvou fázích rozhodovacího procesu a to na počátku tedy při iniciaci rozhodovacího procesu a na jeho konci. I zde je možné sledovat vlivy různých disfunkčních rolí.

1. Ve fázi iniciace/na konci rozhodovacího procesu byl tento problém z hlediska důležitosti:

Nedůležitý X Důležitý X Velmi důležitý

#### 4.4.6 Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu (T<sub>K</sub> (t)) a jeho měření

Díky této části dotazníky je možné zjistit nejen úroveň jednoznačnosti myšlenky, ale také kódování a symbolů. Odhalí také míry potřeby informací i emoce účastníků. Toto je také ovlivněno schopností asertivity v komunikaci, která se i kdyby nevědomě podepsala na celkové komunikační atmosféře a tedy i na tlaku, který členové a vedoucí rozhodovacího týmu pocítují. Členové rozhodovacího týmu mají oproti vedoucímu o jednu uzavřenou otázku s možnými odpověďmi ano, částečně ano či ne více.

- 1) Je/byl na vás na počátku/v průběhu rozhodovacího procesu vyvíjen informační tlak ke komunikaci s ostatními členy rozhodovacího týmu?
- 2) Bude/byla komunikace v rozhodovacím týmu vytvořeném k řešení daného problému efektivní?
- 3) Budou/byly vždy komunikovány jen jednoznačně obsahově formulované myšlenky?
- 4) Bude/byla komunikace v rozhodovacím procesu předem správně připravena tak aby byla možnost dosažení jednotnosti názorů?
- 5) Je/byl systém komunikace v rozhodovacím procesu dán směrnicemi?
- 6) Je/byl systém komunikace v rozhodovacím procesu dán vedoucím rozhodovacího týmu?
- 7) Jsou/byly vám známy pojmy a způsob vyjadřování informací, které byly využity při komunikaci?
- 8) Budou/byly všechny strany účastníci se komunikace obeznámeny s tím, jak moc byly komunikované informace potřebné?
- 9) Je/byl oběma stranám známa komunikace specifických informací pro účastníky komunikace (např. zkušenosti z minulosti)?
- 10) Pro členy rozhodovacího týmu: Je/byl na vás v průběhu rozhodovacího procesu vyvíjen informační tlak ke komunikaci s vedoucím rozhodovacího týmu?

#### 4.4.7 Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu (M<sub>K</sub> (t)) a jeho měření

Tato část dotazníku byla zpracována, aby odhalila veškeré možné komunikační toky a její hierarchii. Dotazník je složen z jedné otázky s výběrem ze sedmi možných odpovědí a zbylých s možnostmi odpovědi ano, částečně ano a ne.

- 1) Máte/měli jste v rámci rozhodovacího procesu dostatečné komunikační prostředky? Jaké?
  - ☐telefon
  - ☐e-mail
  - ☐interkom v budově
  - ☐konferenční místnosti na internetu (chatovací roomy)
  - ☐osobní kontakt

☐ video hovor

☐ jiné – jaké \_\_\_\_\_

- 2) Bude/bylo umožněno konání operativně iniciované schůzky s ohledem na problémy?
- 3) Jsou/byly v rámci rozhodovacího procesu řízeny výměny kontaktů mezi členy rozhodovacího týmu?
- 4) Na začátku rozhodovacího procesu: Jsou dohodnuta data setkání k řešení rozhodovacího procesu?
- 5) Na konci rozhodovacího procesu: Byla dohodnutá data setkání k řešení rozhodovacího procesu dodržena?
- 6) Na konci rozhodovacího procesu: Zlepšily se vaše možnosti komunikace ve smyslu usnadnění informačního styku v průběhu rozhodovacího procesu?

#### **4.4.8 Soudržnost týmu (Ss (t)) a její měření**

Tato část dotazníku může být považována za stěžejní, jelikož jeho výsledkem může být zjištění stavu v rámci rozhodovacího týmu, a to zda struktura týmu je vhodná k jeho využití pro řešení další obdobné problémové situace. Je složen z otázek rozšířených na počátku o jednu s možnými odpověďmi ano, částečně ano a ne.

V podstatě se zde řeší, jaká je atmosféra v rozhodovacím týmu a jejich vzájemné vztahy, ale také například jejich přístup k problému a stupni motivace. I zde se samozřejmě objevují neblahé vlivy členů s dysfunkční týmovou rolí.

- 1) Je/byl vám na počátku/konci rozhodovacího procesu jasný cíl tohoto rozhodování?
- 2) Přijímáte/přijal/a jste tento cíl za svůj na počátku/konci rozhodovacího procesu?
- 3) Panuje/panovala v rozhodovacím týmu na konci rozhodovacího procesu uvolněná (neformální) atmosféra?
- 4) Cítíte/cítíl/a jste se na počátku/konci rozhodovacího procesu zodpovědní za řešení daného problému?
- 5) Je/byl vám poskytnut na počátku/konci rozhodovacího procesu prostor k diskusi?
- 6) Jste/byl/a jste na počátku/konci rozhodovacího procesu dostatečně uvolněný/á pro vyjádření svých názorů a myšlenek bez zábran?
- 7) Naslouchají/naslouchali vám ostatní členové rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů?
- 8) Nasloucháte/naslouchal/a jste vy ostatním členům rozhodovacího týmu i v případě nekonvenčních nápadů?
- 9) Jste/byl/a jste iniciativní na počátku/konci procesu rozhodování?
- 10) Zdají/zdáli se vám iniciativní ostatní členové rozhodovacího týmu na počátku/konci rozhodovacího procesu?

- 11) Jsou/byly všem členům týmu jednoznačně přiděleny úkoly na počátku/konci rozhodovacího procesu podle jejich individuálních schopností?
- 12) Uznávají/uznávali ostatní členové týmu vaše schopnosti na počátku/konci rozhodovacího procesu a byli ochotni vnímat vaše názory?
- 13) Uznáváte vy/uznával/a jste na počátku/konci rozhodovacího procesu individuální schopnosti ostatních členů rozhodovacího týmu?
- 14) Jsou/byly problémy a konflikty v rámci rozhodovacího týmu zkoumány a řešeny společně?
- 15) Je/bylo rozhodnutí na počátku/konci rozhodovacího procesu založeno na základě konsensu?
- 16) Jsou/byly zásluhy z daného rozhodnutí na počátku/konci rozhodovacího procesu rozděleny dle principu společného autorství?
- 17) Má/měl/a vedoucí rozhodovacího týmu na počátku/konci rozhodovacího procesu autoritu a uznání u ostatních členů rozhodovacího týmu?
- 18) Sdílejí/sdíleli členové rozhodovacího týmu na počátku/konci rozhodovacího procesu stejné hodnoty?
- 19) Podílejí/podíleli se všichni členové na počátku/konci rozhodovacího procesu na realizaci stanoveného rozhodnutí?
- 20) Na počátku rozhodovacího procesu: Spolupracoval jste už dříve se členy rozhodovacího týmu?

#### **4.4.9 Důvěra v týmu a její měření**

Pro detailnější znázornění soudržnosti rozhodovacího týmu je možné také zaměřit se na důvěru jakožto na základní stavební složku mezilidského vztahu. Zde bylo využito čtyř uzavřených otázek pro specifikaci s možnými odpověďmi ano, částečně ano či ne.

Následující otázky jsou pro vedoucího i pro členy rozhodovacího týmu.

1. Věříte/věřil/a jste v to, že jeho cíle jsou dosažitelné?
2. Věříte/věřil/a jste procesu v individuální hodnotnost cíle?

Vedoucí rozhodovacího týmu.

3. Věříte/věřil/a jste, že dovedete rozhodovací tým k efektivnímu rozhodnutí?
4. Věříte/věřil/a jste, že členové rozhodovacího týmu jsou kompetentní pro tento rozhodovací proces?

Členové rozhodovacího týmu.

5. Věříte/věřil/a jste, že jste kompetentní pro řešení tohoto rozhodovacího problému?
6. Věříte/věřil/a jste, že vedoucí rozhodovacího týmu je kompetentní pro jeho vedení?

#### **4.4.10 Potenciál rozhodovacího týmu a jeho měření**

Tento dotazník byl sestaven pro určení potenciálu ve zkoumaných oblastech, který vnímají samotní členové rozhodovacího týmu. Skládá se z osmi uzavřených otázek s možnými odpověďmi ano nebo ne s možností otevřené odpovědi pro poskytnutí návrhů.

- Máte pocit, že v úrovni vnímané rozdílnosti názorů mezi členy rozhodovacího týmu existují v tomto týmu potenciálně možnosti pro zefektivnění rozhodovacího procesu? V čem?
- Máte pocit, že zvýšení úrovně informačního tlaku registrovaného členy rozhodovacího týmu by mohlo vést k efektivnějšímu průběhu rozhodovacího procesu? V čem?
- Máte pocit, že schopnost a ochota členů rozhodovacího týmu vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci by mohla být v tomto rozhodovacím týmu díky jeho potenciálu zvýšena tak, aby vedla k efektivnějšímu průběhu rozhodovacího procesu? V čem?
- Máte pocit, že by byla potenciálně možná změna v úrovni specifikace důležitosti problému, která by vedla k efektivnějšímu průběhu rozhodovacího procesu? V čem?
- Máte pocit, že v tomto rozhodovacím týmu existuje potenciál k úpravě tlaku ke komunikaci, který by zefektivnil průběh rozhodovacího procesu? V čem?
- Máte pocit, že změny v oblasti komunikace mezi členy rozhodovacího týmu a jeho vedoucím, které jsou zde možné, by mohly vést k efektivnějšímu průběhu rozhodovacího procesu? V čem?
- Máte pocit, že v oblasti soudržnosti rozhodovacího týmu jsou potenciálně možné změny, které by vedly k efektivnějšímu průběhu rozhodovacího procesu? V čem?
- Máte pocit, že úroveň důvěry mezi členy tohoto rozhodovacího týmu potenciálně umožňuje změny, které by vedly k efektivnějšímu průběhu rozhodovacího procesu? V čem?

#### **4.4.11 Skupinové myšlení a jeho měření**

Tento dotazník je zaměřen na měření úrovně skupinového myšlení, které by mohlo vést k neefektivitě rozhodovacího procesu. K tomu dochází díky vysoké soudržnosti členů. Ztrátu individuálních názorů a nedostatek diskuse o problému je důležité vyloučit. Je složen z dvanácti uzavřených otázek s možnými odpověďmi ano, částečně ano a ne.

- Zamlčeli jste záměrně v dosavadním průběhu řešení problému nesouhlasný názor, pochyby nebo argumenty?

- Máte pocit, že místo nalezení nejefektivnějšího řešení problému toto směřuje k dosažení pouze shody?
- Máte pocit, že za cílem dosažení shody byly prozatím upozaděny reálná fakta nebo argumenty?
- Je atmosféra v rozhodovacím týmu uzpůsobena k zamezení kritiky daného rozhodnutí?
- Je zvolené řešení rizikovější než ty zvolené v minulosti při působení stejného rozhodovacího týmu?
- Považujete rozhodnutí této rozhodovací skupiny do jisté míry za neomylná?
- Máte pocit, že je v rozhodovací skupině popírána kolektivní racionalita?
- Je v této rozhodovací skupině s oponentem většinového názoru jednáno jako s nedostatečně kvalifikovaným?
- Souhlasil dle vašeho názoru některý ze členů rozhodovacího týmu například mlčením pouze, aby nevybočoval?
- Byla by při nesouhlasu člena s většinou v rozhodovacím týmu zpochybněna loajalita tohoto člena s rozhodovacím týmem?
- Máte pocit, že jsou upravovány informace, aby se dospělo k určitému řešení?
- Je dle vás o problému rozhodováno ukvapeně?

#### **4.5 Aplikace dotazníků na vybraný rozhodovací problém se specificky stanoveným rozhodovacím týmem a jeho vedoucím**

V předchozí kapitole byly znázorněny dotazníkové otázky z provedeného šetření a v této jsou vyhodnoceny výsledky, které byly získány na základě vyplnění pěti respondenty ze zkoumaného rozhodovacího týmu.

Tento dotazník byl vyhotoven ve čtyřech podobách, a to na počátku a na konci rozhodovacího procesu pro členy rozhodovacího týmu a podobné verze pro vedoucího rozhodovacího týmu. V počáteční fázi měl dotazník osm částí a v konečné fázi o jednu více. Dále byly aplikovány dotazníky na měření úrovně skupinového myšlení a dotazník na potenciál, který měl odhalit skryté možnosti úpravy v rozhodovacím týmu pro jeho efektivnější fungování. Dále budou rozebrány veškeré části, jak byly zodpovězeny s ohledem na jejich změny v čase.

Cílem aplikace tohoto dotazníku bylo zjištění úrovně názorové rozdílnosti v daném rozhodovacím týmu, která se měla v průběhu rozhodovacího procesu snižovat až k dosažení názorové jednotnosti a zvýšení nebo alespoň zachování počáteční úrovně soudržnosti

v rozhodovacím týmu. Důsledkem toho byl odvozen následný cíl, kterým bylo formování opatření k úpravě zjištěných nedostatků. Tyto jsou následně zpracovány v páté kapitole.

#### **4.5.1 Vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu a její výsledky ( $V_R(t)$ )**

V tomto dotazníku došlo k nepochopení některých otázek ze strany jednoho respondenta a pro některé z odpovědí nesedí na počet pěti respondentů. Toto je ovšem zohledněno při určování této veličiny.

Dle první otázky se zdálo na počátku rozhodovacího procesu, že algoritmus pro tento rozhodovací proces existuje pouze částečně, jelikož jeden z respondentů odpověděl ne, dva ano a zbylí dva částečně ano. Na konci rozhodovacího procesu ovšem všichni odpověděli, že algoritmus již existuje a díky tomuto evokuje myšlenku, že tímto procesem byl tedy vytvořen, a je možné ho znovu využít při dalším takovémto rozhodovacím procesu. Toto by mělo za následek zmenšení jeho časové i celkové náročnosti. Dle respondentů tomu tak ale není, jak ukazují jejich odpovědi na druhou otázku, kde dva odpověděli, že nevznikl, další dva že částečně a jeden ano. Toto může být způsobeno tím, že algoritmus není možné aplikovat při dalším takovémto rozhodovacím problému, jelikož žádný nebude natolik identický, nebo rozhodovací tým, který ho bude mít na starost, nebude identický.

Dle tří respondentů na počátku rozhodovacího procesu existoval dostatek informací pro jasnou strukturalizaci problému s možností subjektivního pojetí vymezení problémové situace, a na konci označili všichni odpověď ano. To znamená, že tento proces byl dostatečně informačně zabezpečen a je tedy možné uvažovat o tom, že dosažené rozhodnutí je efektivní.

Na otázku, zda je významně rozdílná úroveň kompetence členů k řešení a stanovení efektivního rozhodnutí byly na počátku rozhodovacího procesu rozporuplné odpovědi a na konci byly nakloněny spíše odpovědi ne. Což znamená, že o svých kompetencích na počátku vzájemně členové mohli pochybovat a na konci už byli více přesvědčeni o jejich rovnosti a kompetentnosti.

Na otázku, zda je možnost výrazného různorodého osobního pojetí vnějších i vnitřních faktorů determinujících výsledné rozhodnutí, zněly odpovědi čtyřikrát částečně ano a jednou ne na počátku a jednou ano, jednou částečně ano a třikrát ne na konci rozhodovacího procesu. Tudíž členům přišlo, že jejich osobní pojetí faktorů ovlivňujících rozhodovací proces ovlivnilo jeho efektivitu na vyšší úrovni, než s jakou počítali.

Na otázku, zda je různorodé pojetí členy rozhodovacího týmu nároků na kvalitu výsledného rozhodnutí k řešení problému, co se týče jeho optimálnosti, bylo odpovězeno třikrát ne i na počátku i na konci rozhodovacího procesu a dvakrát částečně ano na počátku a



jednou ano na konci. Toto značí, že převážné požadavky na kvalitu rozhodnutí byly pro většinu členů podobné.

Otázka, zda je nevýrazně různorodá cílová orientace členů rozhodovacího týmu ve směru stanovení výsledného rozhodnutí o řešení problémů s možností vzniku konfliktních situací, byla na počátku zodpovězena čtyřikrát ne, jednou částečně ano a na konci rozhodovacího procesu třikrát ne a jednou částečně ano. Což je považujeme za stejné hodnoty a znamenají pro nás, že konflikty nebylo třeba řešit.

Odpovědi na otázku, zda je silná úroveň identifikace člena týmu se skupinou a jeho sounáležitost s ostatními členy, se na počátku a na konci rozhodovacího procesu nelišily a zněly třikrát částečně ano a jednou ne. To znamená, že koheze v tomto týmu není na příliš vysoké úrovni.

Otázka, zda je v rozhodovacím týmu převažující počet přátel, které má daný člen týmu v rámci ostatních členů rozhodovacího týmu, byly zodpovězeny na počátku absolutně ne a na konci třikrát ne a jednou částečně ano. Což znamená, že zde nezačala vznikat přátelství.

Ani na otázku, zda je vyhovující úroveň interpersonálních vztahů mezi členy rozhodovacího týmu, nenastala změna ze stavu dvakrát ano a třikrát částečně ano. Z toho jasně plyne, že daná úroveň přátelství je vyhovující.

Podle další otázky, kde se na konci rozhodovacího procesu zdrželi odpovědi dva členové rozhodovacího týmu, je jasně viditelný problém. Otázka byla zaměřena na vyhovující úroveň postoje členů týmu k práci v podniku a podniku jako takovému. Zpočátku byly odpovědi třikrát ano a dvakrát částečně ano a na konci pouze dvakrát ano a jednou částečně ano. Mohlo by to znamenat, že tito zvažují odchod z organizace, nebo minimálně tato zkušenost v rozhodovacím týmu bude mít vliv na jejich motivaci.

V otázce zda je jasná strukturální orientace cílů v rámci rozhodování se zaměřením na celkové zlepšení výsledků podniku v oblasti, ve které se řeší problémová situace rozhodovacím týmem, došlo k minimální změně a to z počátečních dvou ano a tří částečně ano na tři ano a jedno částečně ano. Toto znamená, že si všichni jsou jistější v cílové orientaci.

V této oblasti se objevily malé nedostatky. Návrhy na změny úrovně, které byly doporučeny v této problematice, budou uvedeny v další kapitole.

#### **4.5.2 Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací (Tz (t)) a jeho výsledky**

Tato část dotazníku se objevila pouze ve verzi pro zkoumání na konci rozhodovacího procesu. Není totiž možné zjišťovat její hodnoty bez dřívějšího provedení rozhodování.

Všichni respondenti se shodli, že jim bylo poskytnuto dostatečné množství dostatečně kvalitních informací, které byly jasně formulované a dávaly možnost nestranného řešení daného problému dle vlastního názoru. Jednomu členovi přišlo, že mu byly poskytnuty informace ve stejný čas jako ostatním členům rozhodovacího týmu pouze částečně a třem členům zase, že jim byl sdílen pouze částečný obsah než ostatním členům. Jednomu členu byly poskytnuty informace, jimž jen částečně rozuměl. Pouze jeden člen uvedl, že změnil názor a tento byl se svou změnou spokojen.

V této oblasti nejsou žádné viditelné problémy a z pohledu této proměnné (veličiny) je možné říci, že rozhodovací proces byl efektivní, co se týče zmenšování rozdílnosti členů rozhodovacího týmu.

#### **4.5.3 Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů (Tj (t)) a jeho výsledky**

Díky této části jsou zjištěny preferované a skutečné velikosti informačního tlaku na tříbodové škále a také jejich vliv na rozhodovací proces. Opět zde jeden respondent nedokázal odpovědět na některé otázky, a proto počet odpovědí nesedí na počet pěti respondentů.

Pro tři respondenty byl informační tlak k dosažení jednotnosti názorů na počátku rozhodovacího procesu s ohledem na uvědomovanou důležitost řešení problému přiměřený a pro jednoho malý a pro jednoho velký. Na konci rozhodovacího procesu už jako velký nebyl vnímán nikým.

Další zásadní otázka byla, jak je ovlivňuje nebo ovlivnila velikost tlaku na názorovou jednotnost aplikovaná vedoucím nebo vycházející od ostatních členů rozhodovacího týmu. Dva respondenti odpověděli neutrálně, jako že je neovlivnila v jejich postoji k dosažení jednotnosti názorů a dva ovlivnila pozitivně ve směru k dosažení jednotnosti názorů.

Všichni respondenti se shodli na tom, že optimální mírou vnímaného tlaku na jednotnost názorů v návaznosti na důležitost je jeho přiměřená míra, kdy si řeknou, že uznávají, že informační tlak je potřeba, ale vyšší ani nižší ne.

Další otázka je samozřejmě také na pováženou. Tato se zabývala vlivem úrovně informačního tlaku na chování k vedoucímu a ostatním členům rozhodovacího týmu s ohledem na soudržnost. Na počátku rozhodovacího procesu dva respondenti odpověděli

pozitivně a tři neutrálně. Na konci už ovšem tři odpověděli neutrálně a jeden pozitivně. Což je určitě špatné znamení.

Na počátku rozhodovacího procesu převažoval názor, že úroveň tlaku na jednotnost názorů je částečně ovlivňována komunikací nových informací v průběhu rozhodovacího procesu jeden uvedl, že určitě je. Na konci dva respondenti odpověděli, že není vůbec ovlivňována novými informacemi a jeden že pouze částečně a jeden, že ano. Toto je velmi zavádějící, jelikož komunikace musí vést k efektivnějšímu rozhodovacímu procesu.

Na otázku jaká je úroveň schopnosti a ochoty členů vnímat názory jiných členů rozhodovacího týmu odpověděli na počátku čtyři, že úroveň je přiměřená a pro jednoho velká. Na konci rozhodovacího procesu odpověděli čtyři respondenti, že je opět přiměřená.

Členové rozhodovacího týmu navíc byli dotázáni, jestli znali důvod, proč byl tlak na jednotnost názorů aplikován v takovéto míře s ohledem na důležitost a jeho prezentaci. Všichni členové odpověděli částečně ano.

Na konci rozhodovacího procesu byla navíc zadána otázka pro zjištění vlivu znalosti důvodu míry tlaku k jednotnosti názorů ve směru chování vůči rozhodovacímu týmu. Třikrát byla zodpovězena, že neutrálně a jednou pozitivně. Navíc byla řešena opodstatněnost aplikovaného tlaku ke komunikaci, která byla ohodnocena dvěma ano a dvěma částečně ano.

V této oblasti rozhodovací tým neuspěl. Jeho dosažené úrovně jsou nedostatečné, což může být způsobeno především nedostatečnými vůdčími schopnostmi vedoucího rozhodovacího týmu nebo nemotivovanými členy rozhodovacího týmu.

#### **4.5.4 Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy (Sv (t)) a jeho výsledky**

Tato veličina je důležitá hlavně vzhledem k úspěšnému transformačnímu procesu, protože logicky nelze měnit něco, co změněno být nechce nebo se nenechá. V tomto dotazníku byly položeny uzavřené otázky s možnými odpověďmi ano, částečně ano a ne. Opět bylo měření provedeno na počátku i na konci rozhodovacího procesu.

Na počátku čtyři z pěti respondentů odpověděli, že jsou ochotni a schopni změnit svůj názor, a jeden uvedl, že částečně. Na konci byli všichni i ochotni i schopni změnit svůj názor. Což je naprosto dokonalý stav pro efektivní rozhodovací proces.

Na počátku si tři členové připouštěli, že by na ně mohly působit informace od ostatních členů jako motivy a dva uznali, že by mohly působit částečně. Na konci rozhodovacího procesu ovšem jednání ostatních členů považovali pouze jako částečný motiv čtyři

respondenti a jeden uznal, že ho ostatní motivují. Toto není zcela ideální, i když se může jednat o vzdor skupinovému myšlení.

Otázku účelnosti sebe sama v daném rozhodovacím procesu zhodnotili všichni respondenti stejně i na počátku i na konci. Tedy čtyři z nich se cítili potřební a jeden pouze částečně což by mohlo snížit motivaci daného jedince.

Na konci rozhodovacího procesu navíc v otázce upuštění od svých požadavků na řešení odpověděli dva členové, že museli ustoupit ve stejné míře jako ostatní členové, dva museli ustoupit pouze částečně a jeden vůbec.

Všichni členové na konci rozhodovacího procesu uvedli, že nebyli nuceni k danému rozhodnutí kvůli cílům jiného člena rozhodovacího týmu a tři dokonce ani nezměnili vlastní názor na základě argumentů jiného člena rozhodovacího týmu. Dva respondenti uvedli, že takto názor změnili.

Dle dosažených hodnot je jasné, že všichni členové byli schopni komunikovat, a proto bylo vhodné pro ně uvazovat, že budou otevření názorům jiných členů rozhodovacího týmu, i když takto to pro všechny neplatilo.

#### **4.5.5 Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu (D (t)) a její výsledky**

Vnímání důležitosti je velmi podstatný faktor ovlivňující každého člena rozhodovacího týmu. Jeho subjektivní názor na důležitost daného problému formuje nejen jeho motivaci, ale i celkový přístup k danému rozhodovacímu procesu.

Podle dotazníku, který umožnil rozdělení důležitosti na tři stupně. Na počátku rozhodovacího procesu ve fázi iniciace se respondenti vyjádřili, že pro jednoho je řešení tohoto problému nedůležité, pro dva důležité a pro jednoho velmi důležité. Toto je považováno za špatné rozdělení, jelikož to značí nedostatky v samotné prezentaci důležitosti problémové situace vedoucím rozhodovacího týmu. V průběhu rozhodovacího procesu došlo k deformaci, která na konci vedla k přerozdělení, kdy tři respondenti uvedli problém jako důležitý a jeden jako velmi důležitý.

Z tohoto vyplývá, že prezentace důležitosti řešení problémové situace v iniciační fázi rozhodovacího procesu vedoucím rozhodovacího týmu nebyla dostatečná, ale členové jí poznali v jeho průběhu. Vedoucí by tedy měl zapracovat na svém motivačním přednesu daného problému.

#### **4.5.6 Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu (Tk (t)) a jeho výsledky**

Tato část dotazníku měla určit tlak ke komunikaci subjektivně pojímaný členy rozhodovacího týmu. Jejich změna v čase je dále zachycena dle dotazníků složeného z uzavřených otázek s možnými odpověďmi ano, částečně ano či ne.

Na počátku rozhodovacího procesu zaregistroval tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu pouze jeden člen a dva jen částečně. Na konci už jen jeden a tři vůbec žádný nepociťovali. Toto může znamenat buďto jednoduchost rozhodovacího procesu a počáteční jednotnost názorů, nebo také malou iniciaci tento tlak vyvolat z pozice vedoucího rozhodovacího týmu.

Z pohledu efektivnosti všichni členové rozhodovacího týmu i s vedoucím předvídali, že komunikace v daném týmu bude efektivní, a to se na konci rozhodovacího procesu také potvrdilo. Zajímavé je, že aniž by byl tlak pociťován, zřejmě zde probíhala komunikace natolik účinná, že dovedla celý rozhodovací tým k efektivnímu řešení rozhodovacího problému minimálně, tedy z pohledu komunikace.

I přesto, že na počátku rozhodovacího procesu tři respondenti uvedli, že nebudou komunikovány jen jednoznačné myšlenky a dva respondenti si mysleli, že budou obsahově jednoznačné jen z části. Na konci rozhodovacího procesu ovšem uznali, že takovéto obsahově jednoznačné informace byly komunikovány tři respondenti a jeden že částečně. Z tohoto vyplývá, že komunikace zde byla nejenže strohá, ale účinná.

O správné připravenosti komunikace pochyboval na počátku pouze jeden člen a dva uvedli, že bude připravena jen částečně. Na konci odsouhlasili tři respondenti, že byla správně připravena a jeden uvedl, že mu přišla připravená jen částečně. Toto by mohlo znamenat, že mají uvnitř týmu jednoho člena, který tuto komunikaci iniciuje na efektivní úrovni, nebo ji vyvolává samotný vedoucí rozhodovacího týmu, jenž se ovšem podceňuje.

Na počátku rozhodovacího procesu uvedli čtyři respondenti, že komunikace nebude řízena směrnicemi a jeden uvedl, že částečně bude. Na konci rozhodovacího procesu uznal jeden, že směrnicemi dána byla a dva uvedli, že pouze z části. Jeden uvedl, že nebyla. Toto je velice rozporuplné což by vyžadovalo hlubší zkoumání.

Na počátku rozhodovacího procesu všichni členové rozhodovacího týmu i s jeho vedoucím uvedli, že systém komunikace v rozhodovacím procesu je částečně dán vedoucím rozhodovacího týmu. Na konci to vypadalo podobně, ovšem jeden člen byl naplno přesvědčen, že komunikace závisí pouze na vedoucím tohoto týmu. Toto by mohl být daný člen, který veškerou komunikaci inicioval.

Všichni členové rozhodovacího týmu potvrdili, že jsou jim alespoň částečně známy pojmy a způsob vyjadřování, které budou využity při komunikaci a na konci rozhodovacího procesu už si jimi byli všichni členové jisti. Toto bez výhrad podporuje efektivnost rozhodovacího procesu proto, že pro tu je nutné, aby všichni členové rozhodovacího týmu dokázali interpretovat komunikované informace.

Tři členové rozhodovacího týmu si byli jisti, že všechny komunikující strany budou seznámeny s potřebností komunikovaných informací. Vedoucí rozhodovacího týmu si byl jist jen částečně. Na konci rozhodovacího procesu už i on byl přesvědčen o této otázce. Toto značí možné podceňování své schopnosti jakožto vedoucího rozhodovacího týmu koordinovat komunikační procesy nebo také pochybnosti o složení rozhodovacího týmu.

Na počátku rozhodovacího procesu uvedli čtyři respondenti, že jim je známa komunikace specifických informací například podle zkušeností z minulosti pouze částečně a jeden uvedl, že naprosto je. Tímto členem mohl být opět daný komunikační spojovatel, který veškerou komunikaci v rozhodovacím týmu zajišťoval. Na konci rozhodovacího procesu si byl v komunikaci v tomto rozhodovacím týmu jistější pouze vedoucí rozhodovacího týmu. Díky tomuto je možné posoudit, že tento vedoucí rozhodovacího týmu se ve vlastních komunikačních schopnostech zdokonalil.

Na počátku rozhodovacího procesu uvedli tři členové rozhodovacího týmu, že na ně je vyvíjen jen částečný tlak ke komunikaci ve směru od vedoucího rozhodovacího týmu a jeden člen uvedl, že žádný nepocítuje. Na konci rozhodovacího procesu už pouze jeden uvedl, že tento tlak pocíťoval a dva uvedli, že vůbec ne. Toto si ovšem odporuje s tím, že vedoucí pocíťoval komunikaci se členy rozhodovacího týmu za dostatečnou.

I v této oblasti je nutné neustále věnovat pozornost nedostatkům, které jsou zde zmíněny a návrhy k jejich odstranění jsou uvedeny v páté kapitole.

#### **4.5.7 Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu (M<sub>K</sub> (t)) a jeho výsledky**

Každá komunikace potřebuje někudy proudit. Dostatečné zabezpečení informačních spojení členů rozhodovacího týmu může být hlavní příčinou pádu nebo úspěchu co se týče efektivnosti rozhodovacího procesu.

Komunikační prostředky se od počátku zkoumaného rozhodovacího procesu nezměnily a všichni respondenti označili ty stejné v dotazníku. Byly to telefon, e-mail a osobní kontakt. Všichni se také shodli na tom, že byly dohodnuty data setkání k řešení rozhodovacího problému, a tyto byly také dodrženy. Stejně jako si všichni připouštěli možnost operativně

iniciované schůzky s ohledem na problémy. Také všichni shodně uvedli, že byly řízeny výměny kontaktů mezi členy rozhodovacího týmu. Jediná odlišnost se týkala pohledu na usnadnění informačního styku v rámci rozhodovacího procesu. Jeden respondent uvedl, že se jeho možnosti komunikace v rozhodovacím týmu zlepšily, jeden uvedl, že pouze částečně a dva respondenti odpověděli, že se nijak nezlepšila.

Tato oblast tedy pořád směřuje k nedostatečným schopnostem vedoucího rozhodovacího týmu koordinovat a iniciovat komunikační proces v rozhodovacím procesu.

#### **4.5.8 Soudržnost týmu (Ss (t)) a její výsledky**

Soudržnost rozhodovacího týmu je stěžejní veličinou, kterou díky tomuto dotazníku je možné upravovat. Nejprve budou uvedeny hodnoty na počátku rozhodovacího procesu a následně budou hodnoceny jeho výsledné hodnoty. Dotazník byl rozdělen do několika oblastí podle otázek, které spolu souvisejí. Tyto pomohou určit nedostatky díky bodování odpovědí, kde ano je ohodnoceno jedním bodem, částečně ano za půl bodu a ne má hodnotu nula bodů.

Na počátku rozhodovacího procesu byl všem členům rozhodovacího týmu jasný cíl tohoto rozhodování, s tím, že všichni předpokládali, že rozhodnutí bude založeno na základě konsensu. S cílem se identifikovali tři členové rozhodovacího týmu i s jeho vedoucím, ale jeden člen se s tímto cílem identifikoval pouze částečně. Také jeden člen se necítil plně odpovědný za řešení daného problému. V této oblasti týkající se cíle na počátku rozhodovacího procesu získal rozhodovací tým 18,5 bodů z 20. Z pohledu procentní úspěšnosti, která má hodnotu 92,5 %, můžeme říci, že zde nejsou žádné větší nedostatky.

V oblasti cílů bylo na konci rozhodovacího procesu dosaženo dvaceti bodů, což je plný počet tedy 100% úspěšnost. Tyto získali díky tomu, že byl všem členům rozhodovacího týmu jasný cíl, a byli s ním ztotožnění a pocítovali za něj zodpovědnost. Navíc zde bylo dosaženo konsensu.

Další řešenou oblastí je celková atmosféra v rozhodovacím týmu. Ta byla na počátku rozhodovacího procesu třemi členy považovaná za uvolněnou, i když vedoucím rozhodovacího týmu byla nastolena neformální atmosféra pouze částečně, takto ji vnímal i jeden další člen. Dva členové i s vedoucím rozhodovacího týmu uvedli, že spolu již dříve spolupracovali a zbylí dva, pouze částečně tedy by se to dalo interpretovat, že se znají. Čtyři z respondentů uvedli, že jim byl poskytnut prostor k diskusi, a cítili se dostatečně uvolnění pro vyjádření svých názorů a myšlenek a jeden se k tomuto názoru přiklonil jen částečně. Dále třem členům rozhodovacího týmu přišlo, že jim ostatní členové naslouchají a sdílejí stejné hodnoty i v případě nekonvenčních nápadů, ale vedoucímu a jednomu členu

rozhodovacího týmu přišlo, že jim ostatní naslouchají jen částečně a také nemají plnou shodu v hodnotách. Všichni členové rozhodovacího týmu ovšem tvrdí, že jsou sami ochotni ostatním naslouchat. Což se zdá být poněkud v rozporu. Může to být chyba například jejich vnímání tedy subjektivního pocitu. Všem členům rozhodovacího týmu přišlo, že mají u ostatních autoritu a uznání jen vedoucímu se to zdálo jen z části. Z tohoto vyvozujeme, že si mohl připadat nedoceněný. V této oblasti bylo na počátku rozhodovacího procesu získáno 30,5 bodů z možných 35, což je zhruba 87%.

Atmosféra na konci rozhodovacího procesu dosáhla pouze 29,5 bodů, a tedy pokles o necelé 3% na hodnotu 84%. Hlavní nedostatky jsou celkem zřetelné z podrobnějšího rozboru dotazníku. Tři členové rozhodovacího týmu uvedli, že atmosféra byla uvolněná, i přes to, že vedoucímu rozhodovacího týmu atmosféra přišla částečně uvolněná a jednomu členu přišla dokonce formální. Tři respondenti uvedli, že jim byl poskytnut prostor k diskusi a dvěma přišel tento prostor pouze částečný. Neměli tedy možnost vyjádřit se ke všemu. Čtyři respondenti si připadali dostatečně uvolnění pro vyjadřování svých názorů a myšlenek bez zábran a jeden si takto připadal pouze částečně. Tři respondenti přiznali, že jim ostatní členové naslouchali i v případě nekonvenčních nápadů, a dva další částečně také přičemž všichni uvedli, že ostatním členům rozhodovacího týmu i vedoucímu naslouchali. Čtyři respondenti uvedli, že měli u ostatních členů rozhodovacího týmu včetně vedoucího uznání a autoritu. Jeden neuvedl žádnou odpověď. Tři členové označili, že sdíleli stejné hodnoty a vedoucí rozhodovacího týmu uvedl, že jen částečně. Je tedy zvláštní, že největší rozpory v odpovědích v této oblasti jsou mezi členy rozhodovacího týmu a jejich vedoucím i když tento by měl být hlavním udavatelem standardu.

Další důležitou oblastí je role v rozhodovacím týmu. Na počátku rozhodovacího procesu dva z členů uvedli, že jsou iniciativní a další dva i s vedoucím uvedli, že jsou sami iniciativní pouze částečně. O iniciativě ostatních soudili dva respondenti, že jsou ostatní dostatečně iniciativní. Jeden člen a vedoucí rozhodovacího týmu soudili, že ostatní jsou jen částečně iniciativní a jeden člen uvedl, že ostatní nejsou vůbec iniciativní. Všichni členové rozhodovacího týmu uvedli, že jsou jim všem jednoznačně přiděleny úkoly podle jejich individuálních schopností. V rozporu k tomu vedoucí rozhodovacího týmu uvedl, že úkoly jsou přiděleny podle individuálních schopností pouze částečně. Toto je zavádějící, protože z toho vyplývá, že sám buďto nerozděloval úkoly, anebo je rozdělil náhodně a členové rozhodovacího týmu si pouze domysleli, že v tomto rozdělení byl nějaký systém. Rozdělení zásluh podle principu společného autorství bylo uplatněno pouze podle dvou členů rozhodovacího týmu a jejich vedoucího a dva členové toto připustili pouze částečně. Že na



realizaci se budou podílet všichni členové rozhodovacího týmu, uvažovali tři členové a vedoucí rozhodovacího týmu a pouze jeden člen uvedl, že se nebudou podílet na realizaci. V této oblasti bylo dosaženo 19 bodů z 25, které představují pouhých 76% úspěšnosti.

Na konci rozhodovacího procesu rozhodovací tým v této oblasti získal 21 bodů, což je 84% tedy zlepšení o 8%. Dva členové a vedoucí rozhodovacího týmu uvedli, že byli iniciativní a dva, že jen částečně. O ostatních soudili, že byli iniciativní pouze tři členové rozhodovacího týmu a vedoucí s dalším členem si myslí, že iniciativní byli jen z části. Všichni členové rozhodovacího týmu uvedli, že byly všem přiděleny úkoly podle jejich individuálních schopností a také dle jejich oddělení. Vedoucí si toto myslel pouze částečně. Zásluhy zde byly rozděleny dle principu společného autorství pro tři členy a vedoucího rozhodovacího týmu, jednomu členu to tak přišlo jen částečně. Podle dvou členů a vedoucího rozhodovacího týmu se na realizaci stanoveného rozhodnutí podíleli všichni členové rozhodovacího týmu a podle jednoho člena jen část členů.

Poslední zkoumanou oblastí je ochota a schopnosti s maximálním počtem bodů 15. Na počátku rozhodovacího procesu tři členové rozhodovacího týmu registrují, že ostatní členové uznávají jejich schopnosti a jsou ochotni vnímat jejich názory. Vedoucí a jeden člen rozhodovacího týmu toto pociťují jen částečně. Všichni členové rozhodovacího týmu uznávají individuální schopnosti ostatních členů, zatímco jejich vedoucí je uznává jen částečně. Pokud je tato skutečnost členům rozhodovacího týmu známa, může to být velmi demotivující a frustrující, což by odpovídalo také neblahé atmosféře v daném rozhodovacím týmu. Tři členové si myslí, že problémy a konflikty v rámci rozhodovacího týmu jsou zkoumány a řešeny společně. Jeden člen si myslí, že tomu tak je pouze částečně a vedoucí rozhodovacího týmu odpověděl, že tomu tak není vůbec. Kdo se tedy má zabývat problémy a konflikty v daném rozhodovacím týmu není jasné, jelikož vedoucí rozhodovacího týmu nepovažuje jejich řešení za svou kompetenci. V této oblasti bylo dosaženo na počátku rozhodovacího procesu v daném rozhodovacím týmu 12 z 15 bodů. V přepočtu tedy pouze 80% úspěšnosti.

Na konci rozhodovacího procesu dosáhli 13 bodů a to je o 7 % více tedy 87 %. Tři členové rozhodovacího týmu uvedli, že ostatní uznávali jejich schopnosti a vnímali jejich názory. Další dva uvedli, že tomu tak bylo pouze částečně. Všichni členové se shodli, že uznávali individuální schopnosti ostatních členů rozhodovacího týmu. Opět tři členové rozhodovacího týmu měli zkušenost s tím, že problémy a konflikty v rámci rozhodovacího týmu byly zkoumány a řešeny společně a jeden člen a vedoucí rozhodovacího týmu si myslí, že tomu tak bylo jen částečně. Tedy je jasné, že vedoucí problémy úplně nepřehlížel.

I přes nedostatky v některých oblastech bylo dosaženo zvýšení soudržnosti rozhodovacího týmu o zanedbatelnou část.

#### **4.5.9 Důvěra v týmu a její výsledky**

Důvěra je základní stavební jednotkou jakéhokoliv vztahu. Je to prý věc, která dokáže změnit vše. V tomto rozhodovacím týmu je na tak vysoké úrovni až se to zdá být překvapující. Dokonce se v průběhu rozhodovacího procesu ani nezměnila. Všichni plně věřili v dosažitelnost i individuální hodnotnost cíle.

Vedoucí rozhodovacího týmu věřil, že dovede rozhodovací tým k efektivnímu rozhodnutí a také že členové rozhodovacího týmu jsou kompetentní pro tento rozhodovací proces. Stejná důvěra panovala i z opačné strany. Tři členové rozhodovacího týmu věřili, že jsou kompetentní pro dosažení efektivního rozhodnutí, i když jeden pouze částečně. Dále všichni věřili v kompetentnost vedoucího rozhodovacího týmu pro tento rozhodovací proces.

V tomto ohledu není téměř nic k nápravám, a proto bude v páté kapitole řešena pouze obecná podoba návrhů opatření.

#### **4.5.10 Potenciál rozhodovacího týmu a jeho výsledky**

Díky tomuto dotazníku měly být zachyceny možnosti, kde a jak lze zdokonalit celý rozhodovací proces s odkazem na zkoumané faktory. Jediná záchytná myšlenka byla poznamenána od jednoho člena rozhodovacího týmu, a to že by možná nějaký potenciál v rozhodovacím týmu existoval, kdyby se o tento rozhodovací problém více zajímalo vedení.

Jediným prvkem, u kterého byl odhalen potenciál, byla komunikace mezi členy rozhodovacího týmu a jeho vedoucím. Toto vyplývalo již z předešlé analýzy dotazníku. Zahrnovalo by to při nejmenším vyšší účast v celém rozhodovacím procesu ze strany vedoucího rozhodovacího týmu.

#### **4.5.11 Skupinové myšlení a jeho výsledky**

Skupinové myšlení, jak již bylo vysvětleno, je negativní situace, která ohrožuje efektivnost rozhodovacího procesu. V tomto rozhodovacím týmu bylo provedeno jednoduché dotazníkové šetření, na jehož základě je možné skupinové rozhodování opustit a přiklonit se raději k individuálnímu rozhodnutí, pokud by se zde projevilo ve značné míře.

Z výsledků dotazníkového šetření nejasné, že nikdo nezamlčel záměrně nesouhlasný názor, pochyby ani argument, což je správně. Dva ze tří respondentů si myslí, že práce rozhodovacího týmu vedla k nalezení nejefektivnějšího řešení a jeden si myslí, že šlo částečně o hledání pouhé shody. Toto je zásadní problém, jelikož všichni členové rozhodovacího týmu

musí usilovat o jednotnost názorů, a ne jen o shodu. Nikdo si ovšem nemyslí, že by v rámci dosažení shody bylo upuštěno od reálných faktů, ani popírána racionální realita.

V tomto rozhodovacím týmu je prostor pro kritiku, i když jeden člen si myslí, že je z části zamezena. Zvolené řešení není považováno za rizikovější než ty provedené v minulosti. Pouze dva respondenti si uvědomují, že i tento rozhodovací tým se může mýlit. Jeden si myslí, že je neomylný a jeden že je částečně neomylný.

Pokud je zde někdo oponentem většinového názoru, není s ním jednáno jako s nedostatečně kvalifikovaným. Jeden člen rozhodovacího týmu si myslí, že s ním takto je částečně jednáno. Dva členové rozhodovacího týmu si částečně myslí, že někdo zamlčel svůj názor, aby nevybočoval. Respondenti si myslí, že při nesouhlasu člena s většinou v rozhodovacím týmu není zpochybněna jeho loajalita. Dále si myslí, že informace nebyly schválně upravovány a nebylo o tomto problému rozhodováno ukvapeně.

Odpovědi z tohoto dotazníku ukazují na to, že zde panuje skupinové myšlení pouze z 12%, což je pořád vhodná hodnota pro uskutečnění skupinového rozhodnutí.

#### **4.6 Saatyho metoda a párové srovnání**

V dalším textu je aplikována Saatyho metoda a především rozebrána metoda párového srovnání, které bylo aplikováno pomocí hloubkového rozhovoru s vedoucími rozhodovacích týmů ve vazbě na stanovení úrovně důležitosti proměnných ze zkoumaného modelu pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu. Tyto jsou hodnoceny z důvodu určení jejich priorit při návrzích opatření v rámci skupinového rozhodovacího procesu.

##### **4.6.1 Stanovení úrovně důležitosti (významnosti, váhy) prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu**

Stanovení důležitosti (preference, významnosti) mezi prvky umožní stanovení váhy prvku transformačního subsystému modelového systému ve směru ovlivnění úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. To znamená, že tímto hodnocením prvků získáme informace, které determinují, na které z prvků musíme klást zvýšený důraz, co se týče jejich transformační úrovně (to je úrovně transformace jejich vstupů na jejich výstup). Transformace musí být realizovány ve smyslu stanovených hypotéz (pravidel) tak, aby byl dosažen požadovaný efektivní průběh skupinového rozhodovacího procesu.

Subjekty, které prostřednictvím svých kompetentních pracovníků – expertů (členů rozhodovacích týmů pro skupinové rozhodování) poskytly informace ke stanovení důležitosti

(významnosti, preferenci) mezi jednotlivými prvky transformačního subsystému jsou následující:

- VÍTKOVICE ARÉNA a. s.;
- MSD a. s.: Moravskoslezské Drátovny a. s.;
- AMTP a. s.: ArcelorMittal Tubular Products a. s.;
- MS-US: MS UTILITIES & SERVICES a. s. a
- HEKU a. s.

Účelově se jedná o testování prvků transformačního subsystému proto, neboť tento subsystém modelového systému umožňuje svou aktivací v čase jako informační proces zajistit dosažení efektivního průběhu skupinového rozhodovacího procesu. To znamená dosažení v požadovaném čase skupinového (týmového) rozhodnutí o řešení daného problému v rámci skupinového rozhodovacího procesu. Při tom je skupinové rozhodnutí stanoveno na úrovni odstraněné rozdílnosti (respektive snížené rozdílnosti na požadovanou úroveň) názorů na řešení problému, o němž bylo rozhodovacím týmem rozhodováno, a udržení stávající soudržnosti mezi členy rozhodovacího týmu (resp. jejího zvýšení) ve směru participace členů rozhodovacího týmu na implementaci stanoveného rozhodnutí.

Stanovení této důležitosti (významnosti, váhy) prvků transformačního subsystému bude provedeno aplikací metody párového srovnání již výše uvedených prvků tohoto subsystému a Saatyho metody. Bude se jednat o již uvedené prvky transformačního subsystému s vazbou na jeho dílčí systémy č. 1 a č. 2 (DS č. 1, DS č. 2). To znamená, že se jedná o prvky ( $S_v$ ), ( $T_J$ ), ( $M_K$ ), ( $T_K$ ) a ( $T_Z$ ). Pro kvantifikaci úrovně důležitosti (významnosti) daného prvku transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu bude v rámci párového srovnání prvků realizovaného experty v rámci již uvedených subjektů použito bodového hodnocení s následující stupnicí:

1. velmi málo významný prvek;
2. málo významný prvek;
3. průměrně významný prvek;
4. významný prvek a
5. velmi významný prvek.

V případě že se bude jednat o aplikaci Saatyho metody pak bude pro bodové hodnocení využito následující stupnice s deskriptory:

- 1 = srovnávané prvky jsou stejně významné z hlediska své důležitosti;
- 3 = první prvek ze dvou srovnávaných prvků je slabě významnější než prvek druhý;

- 5 = první prvek ze dvou srovnávaných prvků je dosti významnější než prvek druhý;
- 7 = první prvek ze dvou srovnávaných prvků je prokazatelně významnější než prvek druhý a
- 9 = první prvek je absolutně významnější než prvek druhý.

V případě aplikace Saatyho metody pro hodnocení preferencí prvků a stanovení vah významnosti prvků je aplikována stupnice hodnocení s vyšší úrovní rozlišovací citlivosti než u párového srovnání.

#### 4.6.2 Párové srovnání významnosti (důležitosti) prvků transformačního subsystému modelového systému

Výsledky párového srovnání důležitosti (preferencí, významnosti) prvků transformačního subsystému s cílem stanovení **počtu preferencí** prvku, pořadí významnosti prvku a jeho váhy (důležitosti) uvedeme v tabulce 4.1. Hodnocení prvků (jejich srovnání) provedou kompetentní pracovníci (hodnotitelé, experti) výše uvedených subjektů, kteří se účastní skupinových rozhodovacích procesů v těchto subjektech.

Postup párového hodnocení prvků je obdobný ve všech prezentovaných subjektech. Hodnotitelé z daného subjektu uvedou společné stanovisko pro stanovení významnosti (preference) určeného prvku transformačního subsystému ve srovnání s uvedenými dalšími prvky tohoto subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Pro další popis postupu hodnocení (párového srovnání prvků) je s ohledem na výše uvedené skutečnosti uváděn pojem ne hodnotitelé, ale hodnotitel z daného subjektu, v němž se realizují skupinové rozhodovací procesy.

Jak již bylo uvedeno, hodnocení se zapisuje do tabulky. V našem případě v rámci prvního subjektu označeného subjekt VÍTKOVICE ARÉNA a. s. do tabulky 4.1. V tabulce (kombinační tabulka) budou v řádcích hodnocené prvky v následujícím seřazení (od shora dolů):  $T_K$ ,  $T_Z$ ,  $M_K$ ,  $T_J$ ,  $S_V$ . Hodnotitel v kombinační tabulce vyplňuje pole v prvním řádku pravé horní části tabulky 4.1 podle ohodnocení důležitosti prvků ( $T_K$ ) ve srovnání se všemi ostatními prvky. V případě, že hodnotitel považuje prvek v řádku tabulky za významnější, než prvek ve sloupci tabulky, uvede v daném poli jedničku (1). V opačném případě uvede nulu (0). Tímto postupem komparuje další prvky v řádcích tabulky 4.1 s prvky uvedenými ve sloupcích tabulky a výsledek zaznamenává do příslušného pole tabulky 4.1. V případě, že se jedná o stejný prvek v řádku i sloupci tabulky, je pole v tabulce označené křížkem (X). Na základě výsledků porovnání důležitosti prvků v rámci transformačního subsystému modelového systému v jednotlivých řádcích tabulky 4.1 můžeme dle součtu jedniček v daném

řádku a součtu nul ve stejném sloupci tabulky 4.1 uvést počet stanovených preferencí (významností) daného prvku ve srovnání s dalšími prvky.

Na základě stanoveného počtu preferencí (významností) pro jednotlivé prvky můžeme stanovit **pořadí** daného prvku transformačního subsystému z hlediska jeho důležitosti a také jeho **váhu** v informačním systému determinujícím možnou efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Na základě počtu preferencí daného prvku můžeme stanovit **pořadí prvků** z hlediska jejich důležitosti (významnosti), a to tak, že prvky jsou váhově seřazeny od jedné do pěti (pět hodnocených prvků) modelového subsystému s tím, že prvek, který dosahuje nejvyššího počtu preferencí, obdrží pořadí s číslem jedna (1). Další prvky pak mají číselné vyšší pořadí podle klesající výše počtu jejich preferencí. To znamená, že mají menší míru důležitosti (významnosti) pro ovlivňování a zajišťování efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

Ve vazbě na stanovené pořadí důležitosti (významnosti) prvku transformačního subsystému modelového systému můžeme stanovit **úrovně důležitosti** (významnosti) jednotlivých prvků neboli jejich **významové váhy** (prosté) pro ovlivňování (determinování) úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Váhy jsou klasifikovány od čísla jedna až do „n“ (přičemž n je počet testovaných prvků transformačního systému) v našem případě se jedná o 5 prvků. Nejvyšší váhové ohodnocení (důležitost) dostává ten prvek, který z hlediska hodnocení pořadí prvků obdržel nejvyšší pořadové umístění (hodnocení), to je umístění jedna (1) s postupným snižováním váhy až po hraniční pořadí daného prvku.

V našem případě se při počtu pěti prvků jedná o váhy s nejvyšším váhovým číslem pět (5) až po nejnižší váhové číslo, jímž je číslo jedna (1). Jak vidíme z tabulky 4.1 nejvyšší váhové umístění z hlediska důležitosti (významnosti) prvků má prvek (Sv) s pořadím jedna (1), a tudíž má číselnou váhu pět (5) s ohledem na počet prvků transformačního subsystému. Vedle výše uvedených významových vah (prostých vah) prvků můžeme také stanovit takzvané **normované váhy prvků** za použití následujících vztahů (1, 2 a 3).

$$\text{Vztah (1): } v_i = \frac{f_i}{(n(n-1))/2}, \text{ kde:}$$

- $v_i$  – normovaná váha i-tého prvku;
- $f_i$  – počet preferencí i-tého prvku;
- $n$  – počet prvků;
- $n(n-1)/2$  – počet realizovaných srovnání a

- $i$  – index prvku ( $i$  znak náleží 1,2,3... $n$ ), našem případě se jedná o prvky označené  $T_K$ ,  $T_Z$ ,  $M_K$ ,  $T_J$ ,  $S_V$ .

Anebo při aplikaci pořadí prvků můžeme pro stanovení normované váhy prvků vyjít ze vztahu (2):

$$k_i = n + 1 - p_i, \text{ kde:}$$

- $k_i$  – normovaná váhy  $i$ -tého prvku a
- $p_i$  – pořadí  $i$ -tého prvku v jeho preferenčním uspořádání.

Normovaná váha ( $V_i$ )  $i$ -tého prvku se pak stanoví užitím vztahu (3):

$$V_i = \frac{k_i}{\sum_{i=1}^n p_i}.$$

Dále je uvedena konkretizace stanovení váhy (důležitosti) jednotlivých prvků transformačního subsystému modelového systému dle výše uvedeného postupu na základě párového srovnání jednotlivých prvků. Výsledky jsou zapsány do tabulky 4.1.

V souladu s výše uvedeným postupem párového srovnání prvků jsou v tabulce 4.1 konkrétně uvedeny výsledky párového srovnání důležitosti (významnosti) prvků v podmínkách subjektu VÍTKOVICE ARÉNA a. s., dále počty preferencí, pořadí prvků a váhy prvků dle jejich důležitosti z hlediska možného ovlivňování efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

V tabulce 4.2 toto je provedeno pro subjekt MSD a.s., v tabulce 4.3 pro subjekt AMTP a.s., v tabulce 4.4 pro subjekt HEKU a. s. a v tabulce 4.5 pro subjekt MS-US a. s. a to na základě informací kompetentních manažerů z těchto subjektů. Manažeři jsou členy rozhodovacích týmů v uvedených subjektech.

Tab. 4.1 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu VÍTKOVICE ARÉNA a.s.

Prvek	$T_K$	$T_Z$	$M_K$	$T_J$	$S_V$	Počet preferencí	Pořadí prvku	Váhy
$T_K$	X	1	1	0	0	2	3	3
$T_Z$		X	0	0	0	0	5	1
$M_K$			X	0	0	1	4	2
$T_J$				X	0	3	2	4
$S_V$					X	4	1	5

V souladu s tabulkou 4.1 budou v tabulce 4.2 (jak již bylo uvedeno) prezentovány výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu MSD a.s.

Tab. 4.2 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu MSD a.s.

Prvek	T <sub>K</sub>	T <sub>Z</sub>	M <sub>K</sub>	T <sub>J</sub>	S <sub>V</sub>	Počet preferencí	Pořadí prvku	Váhy
T <sub>K</sub>	X	1	1	1	0	3	2	4
T <sub>Z</sub>		X	0	0	0	0	5	1
M <sub>K</sub>			X	0	0	1	4	2
T <sub>J</sub>				X	0	2	3	3
S <sub>V</sub>					X	4	1	5

Obdobně jako v tabulce 4.1 a tabulce 4.2 budou v tabulce 4.3 prezentovány výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu AMTP, a.s.

Tab. 4.3 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu AMTP, a.s.

Prvek	T <sub>K</sub>	T <sub>Z</sub>	M <sub>K</sub>	T <sub>J</sub>	S <sub>V</sub>	Počet preferencí	Pořadí prvku	Váhy
T <sub>K</sub>	X	1	1	1	1	4	1	5
T <sub>Z</sub>		X	0	1	1	2	3	3
M <sub>K</sub>			X	1	1	3	2	4
T <sub>J</sub>				X	0	0	5	1
S <sub>V</sub>					X	1	4	2

V souladu s předchozími tabulkami 4.1 až 4.3 budou v tabulce 4.4 uvedeny výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách HEKU a.s.

Tab. 4.4 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách HEKU a.s.

Prvek	T <sub>K</sub>	T <sub>Z</sub>	M <sub>K</sub>	T <sub>J</sub>	S <sub>V</sub>	Počet preferencí	Pořadí prvku	Váhy
T <sub>K</sub>	X	1	1	1	1	4	1	5
T <sub>Z</sub>		X	1	1	1	3	2	4
M <sub>K</sub>			X	0	0	0	5	1
T <sub>J</sub>				X	1	1	4	2
S <sub>V</sub>					X	2	3	3

V tabulce 4.5 budou v souladu s předchozími tabulkami uvedeny výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu MS-US a.s.



Tab. 4.5 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu MS-US a. s.

Prvek	T <sub>K</sub>	T <sub>Z</sub>	M <sub>K</sub>	T <sub>J</sub>	S <sub>V</sub>	Počet preferencí	Pořadí prvku	Váhy
T <sub>K</sub>	X	1	1	1	R	3	1	5
T <sub>Z</sub>		X	R	R	0	0	3	3
M <sub>K</sub>			X	R	0	0	3	3
T <sub>J</sub>				X	0	0	3	3
S <sub>V</sub>					X	3	1	5

Pozn.: Písmeno „R“ v tabulce 4.5 znamená označení pro shodný (rovnocenný) význam (důležitost) daných prvků tak, jak toto bylo stanoveno hodnotiteli významnosti (důležitosti) pro efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

V zájmu možnosti komparace rozdílnosti stanovené výše (úrovně) nenormovaných vah významnosti (důležitosti) prvků v rámci transformačního subsystému (pro jednotlivé uvažované subjekty) jsou pro tuto komparaci stanoveny hodnoty normovaných vah těchto prvků s využitím vztahů (2 a 3), to je s aplikací zjištěných úrovní nenormovaných vah jednotlivých prvků. Dále pak jsou stanoveny normované váhy s využitím vztahu (1), to je s vazbou na zjištěné počty preferencí toho kterého prvku transformačního subsystému ve srovnání jeho významnosti (důležitosti) s ostatními prvky uvedeného subsystému.

Tab. 4.6 Normované váhy prvků s vazbou na zaznamenanou výši nenormovaných vah jednotlivých prvků transformačního subsystému

Subjekt/prvek	TK	TZ	MK	TJ	SV
VÍTKOVICE ARÉNA a. s.	0,26	0,06	0,13	0,26	0,33
MSD a. s.	0,26	0,06	0,13	0,2	0,33
AMTP	0,33	0,2	0,26	0,06	0,13
HEKU a. s.	0,33	0,26	0,06	0,13	0,2
ŽDB a. s.	0,33	0,2	0,2	0,2	0,33

Poznámka k tabulce 4.6 výše normovaných vah prvků (pro jednotlivé subjekty) jsou prezentovány čísla uvnitř tabulky (jako prvky tabulkové matice).

Následně pro srovnání úrovně normovaných vah důležitosti prvků transformačního systému (s využitím jejich párového srovnání) je uvedeno stanovení těchto vah dle vztahu 1. To je v závislosti počtu preferencí i-tého prvku ve srovnání jeho významnosti (důležitosti) s ostatními prvky uvedeného subsystému. Stanovené výše normovaných vah prvků v rámci jednotlivých subjektů jsou uvedeny v tabulce 4.7.

Tab. 4.7 Normované váhy prvků s vazbou na zaznamenaný počet preferencí daného prvku transformačního subsystému v komparaci s dalšími prvky tohoto subsystému

Subjekt/Prvek	$T_K$	$T_Z$	$M_K$	$T_I$	$S_V$
VÍTKOVICE ARÉNA a. s.	0,2	0	0,1	0,3	0,4
MSD a. s.	0,3	0	0,1	0,2	0,4
AMTP a. s.	0,4	0,2	0,3	0	0,1
HEKU a. s.	0,4	0,3	0	0,1	0,2
ŽDB a. s.	0,3	0	0	0	0,3

Poznámka k tabulce 4.7 výše normovaných vah prvků pro jednotlivé subjekty jsou prezentovány čísla uvnitř tabulky (jako prvky tabulkové matice).

Nulové výše normovaných vah v tabulce 4.7 plynou z rovnocennosti hodnocení počtu preferencí mezi danými prvky transformačního subsystému, nebo z toho důvodu, že tyto prvky nevykazují významnou preferenci (důležitost) oproti dalším prvkům transformačního subsystému.

Co se týče hodnocení dosažených výsledků párového hodnocení významnosti prvků transformačního subsystému pro efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu ve formě úrovně vah prvků z hlediska srovnatelnosti významu prvků, a to jak na bázi nenormovaných vah, tak normovaných vah, jsou tyto výsledky obdobné. S vyšší úrovní citlivosti výsledků ve smyslu významové rozdílnosti důležitosti prvků je možné uvažovat v případě aplikace normovaného stanovení vah důležitosti (významnosti) srovnávaných prvků.

V zájmu verifikace stanovených vah (normovaných i nenormovaných) na bázi párového srovnání významnosti (důležitosti) prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu je použito další možné metody pro stanovení vah, a to tzv. Saatyho metodu. I v rámci použití Saatyho metody stanovíme jak nenormované váhy, tak i váhy normované. Verifikaci provedeme na vybrané příkladové bázi, a to pro subjekty VÍTKOVICE ARÉNA a. s. a MSD a.s.

#### 4.6.3 Saatyho metoda

Na základě poznatků týkajících se charakteristiky a možnosti aplikace Saatyho metody pro stanovení vah srovnávaných prvků (kritérií) v nenormované i normované formě uvedených ve třetí kapitole můžeme přistoupit ke stanovení těchto vah pro hodnocení důležitosti (významnosti) jednotlivých prvků transformačního subsystému ve vybraných subjektech, a tedy společnosti VÍTKOVICE ARÉNA a. s. a MSD a.s. Jedná se o aplikaci Saatyho metody příkladově pro tyto dva subjekty v zájmu relativní komparace stanovení

úrovně vah a pořadí hodnocených prvků prostřednictvím jim stanovených vah na bázi párového srovnání a prostřednictvím aplikace Saatyho metody. Stanovené váhy důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu použitím Saatyho metody pro subjekt VÍTKOVICE ARÉNA a. s. je prezentováno v tabulce 4.8. Jedná se o stanovení vah v nenormované i normované podobě. Pro subjekt MSD a.s. jsou tyto váhy prezentovány v tabulce 4.9.

Tab. 4.8 Normované a nenormované váhy prvků transformačního subsystému v podmínkách společnosti VÍTKOVICE ARÉNA a. s. určené užitím Saatyho metody

Prvek	T <sub>K</sub>	T <sub>Z</sub>	M <sub>K</sub>	T <sub>J</sub>	S <sub>V</sub>	G <sub>i</sub>	G <sub>iN</sub>
T <sub>K</sub>	1	3	3	1/3	1/7	0,84	0,096
T <sub>Z</sub>	1/3	1	1/3	1/7	1/9	0,28	0,032
M <sub>K</sub>	1/3	3	1	1/7	1/9	0,35	0,040
T <sub>J</sub>	3	7	7	1	1/9	1,75	0,200
S <sub>V</sub>	7	9	9	9	1	5,51	0,63

$\Sigma$  8,73

Tab. 4.9 Normované a nenormované váhy prvků transformačního subsystému v podmínkách společnosti MSD a.s. stanovené užitím Saatyho metody

Prvek	T <sub>K</sub>	T <sub>Z</sub>	M <sub>K</sub>	T <sub>J</sub>	S <sub>V</sub>	G <sub>i</sub>	G <sub>iN</sub>
T <sub>K</sub>	1	7	5	3	1/3	2,04	0,260
T <sub>Z</sub>	1/7	1	1/3	1/5	1/9	0,25	0,028
M <sub>K</sub>	1/5	3	1	1/3	1/9	0,46	0,052
T <sub>J</sub>	1/3	5	3	1	1/9	0,89	0,100
S <sub>V</sub>	3	9	9	9	1	4,65	0,520

$\Sigma$  8,29

Opět stanovené úrovně vah v normované i nenormované formě užitím aproximativního přístupu k jejich stanovení jsou ekvivalentní k případu stanovení úrovně vah prvků aplikací párového přístupu pro tyto dva příkladově vybrané subjekty (VÍTKOVICE ARÉNA a. s. a MSD a.s.). To znamená, že hodnocení úrovně vah pro dva příkladově uvažované subjekty stanovené na bázi Saatyho metody a párového srovnání jsou relativně souhlasné.

Konečné vyhodnocení důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu pro další úvahy v řešení problematiky diplomové práce budou vedeny dle zjištěných vah užitím metodického přístupu párového srovnání (vyšší počet kvantifikačně hodnocených subjektů).

#### **4.6.4 Výsledné hodnocení priorit důležitosti (významnosti) jednotlivých prvků transformačního subsystému modelového systému**

Hodnocení priorit důležitosti (významnosti) jednotlivých prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení a analýzu možné úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu je uvedeno v následující tabulce 4.10.

Stanovení priorit důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému je provedeno na základě výsledného počtu hodnotících bodů, kterého dosáhne každý prvek uvedeného subsystému. Sumární výši počtu hodnotících bodů pro každý prvek stanovíme součtem dílčích bodů, které prvek obdržel v rámci jeho váhového ohodnocení experty přes uvedené jednotlivé vybrané subjekty, v nichž byly realizovány skupinové rozhodovací procesy.

Jednalo se, jak již bylo uvedeno o pět subjektů (VÍTKOVICE ARÉNA a. s., MSD a.s., AMTP a.s., MS-US a.s. a HEKU a. s.). Pro stanovení počtu výsledných hodnotících bodů (PVHB) jsou použity zjištěné váhy jednotlivých prvků uvedeného subsystému v každém subjektu (tj. 5-1). Jedná se o nenormované váhy zjištěné aplikací systému párového srovnání důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému pro dosažení efektivního průběhu skupinového rozhodovacího procesu. To znamená, jak již bylo uvedeno, že čím vyšší úroveň váhy hodnocený prvek dosáhl oproti jiným srovnávaným prvkům subsystému, tím má vyšší úroveň důležitosti v rámci hodnocení v daném subjektu, ve kterém se realizují skupinové rozhodovací procesy a v němž také existují experti účastníci se skupinových rozhodování a kteří provedli párové srovnání vymezených prvků transformačního subsystému.

Dílčí hodnotící body pro jednotlivé prvky jsou pak pro jednotlivé váhy důležitosti prvku stanoveny jako součin hodnoty dosažené nenormované váhy daného prvku a četnosti (počtu) v kolika hodnocených subjektech toto váhové hodnocení je dosaženo. Výsledné hodnotící body pro každý prvek transformačního subsystému za účelem stanovení priorit prvků (dle výsledného počtu hodnocených bodů) jsou stanoveny součtem dílčích hodnotících bodů dosažených daným prvkem v určitém váhovém stupni (váhy) v jeho párovém srovnání s jinými prvky transformačního subsystému.

Na základě výše uvedeného popisu postupu zjištění hodnotících bodů pro stanovení priorit prvků transformačního subsystému je možné uvést kvantifikační tabulku priorit prvků, a to tabulku 4.10.

Tab. 4.10 Priority důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému

Prvek/Váhy	5	4	3	2	1	Součet hodnotících bodů	Pořadí významnosti prvků
T <sub>K</sub>	3x	1x	1x	-	-	20	1-2
T <sub>Z</sub>	-	1x	2x	-	2x	12	5
M <sub>K</sub>	-	1x	1x	2x	1x	15	3
T <sub>J</sub>	-	1x	2x	1x	1x	13	4
S <sub>V</sub>	3x	-	1x	1x	-	20	1-2

Poznámka k tabulce 4.10 udává, že údaje uvnitř tabulky prezentují četnosti experty stanovené váhy důležitosti prvků transformačního subsystému v rámci testovaných subjektů a odvozené pořadí významnosti těchto prvků. Ve sloupci označeném: „Pořadí významnosti prvků“ prezentovaná čísla vymezují pořadí důležitosti prvku transformačního subsystému z hlediska jeho důležitosti (významnosti) pro ovlivnění úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. To znamená, že číslo jedna (1) prezentuje nejvyšší úroveň důležitosti s jejím poklesem až k číslu pět (5), to je k nejnižší úrovni důležitosti (významnosti) prvků pro efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

Analyticky informačně z výše prezentované tabulky označené 4.10 vyplývá, že z hlediska významnosti pro dosažení a ovlivňování úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu mají prvky (S<sub>V</sub>) a (T<sub>K</sub>) transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu nejvyšší význam (důležitost). To znamená dosažení potřebné úrovně schopnosti a ochoty daného člena rozhodovacího týmu vnímat informačně v zájmu efektivitu rozhodovacího procesu a pracovat s názory ostatních členů rozhodovacího týmu s cílem dosažení názorově sjednoceného optimálně stanoveného skupinového rozhodnutí o řešení rozhodovacího problému a o jeho implementaci. Toto je spojeno s udržením dosavadní existující soudržnosti členů rozhodovacího týmu lépe pak ještě s trendem zvýšení stávající úrovně soudržnosti.

Druhým významově nejdůležitějším prvkem pro efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu, jak již bylo uvedeno, je prvek (T<sub>K</sub>). To znamená prvek transformačního subsystému, jehož informačně transformační úroveň determinuje úroveň tlaku ke komunikaci mezi členy rozhodovacího týmu týkající se řešení a stanovení dle názorů členů skupiny optimálního skupinového rozhodnutí k řešení daného problému a k implementaci stanoveného rozhodnutí.

V pořadí třetím prvkem z hlediska jeho významnosti pro ovlivňování a dosažení požadované úrovně efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu, jak je zřejmé z tabulky 4.10, je prvek (M<sub>K</sub>). To znamená úroveň možné komunikace mezi členy rozhodovacího týmu s cílem výměny informací mezi členy rozhodovacího týmu, které se

týkají řešení rozhodovacího problému (nalezení výsledného skupinového rozhodnutí) a implementace stanoveného rozhodnutí. Jedná se vlastně o systémové organizační zajištění v požadovaném čase možnosti komunikace mezi členy rozhodovacího týmu, to je řešení otázky požadované četnosti komunikace mezi členy rozhodovacího týmu s cílem tvorby podmínek pro efektivní průběh skupinového rozhodovacího procesu.

Následujícím čtvrtým prvkem transformačního subsystému (dle tabulky 4.10) z hlediska významnosti (důležitosti) prvků z nutnosti zajištění odpovídající úrovně jejich transformačního informačního chování pro dosažení efektivního průběhu skupinového rozhodovacího procesu je prvek ( $T_1$ ). To znamená prvek, jehož informační výstup signalizuje dosahovaný tlak k názorové jednotnosti v daném čase mezi členy rozhodovacího týmu, co se týče snahy (názorové orientace) k dosažení skupinově optimálního řešení rozhodovací problémové situace (stanovení skupinového rozhodnutí). Nejedná se o externí informační tlak k nalezení řešení problémové situace, ale o informační vnitřní tlak mezi členy rozhodovacího týmu k nalezení společného skupinového optimálního řešení.

Posledním expertně ohodnoceným prvkem transformačního subsystému z hlediska významnosti (důležitosti) prvků tohoto subsystému je prvek ( $T_Z$ ). Tento je pátý v pořadí důležitosti (významnosti) prvků. Jedná se o prvek, jehož informační výstup (výstupní proměnná) informuje o dosažené úrovni tlaku ke zmenšení (snížení) rozdílnosti názorů mezi členy rozhodovacího týmu ve směru stanovení optimálního skupinového rozhodnutí o řešení problémové situace. Znamená to např., že dochází ke snižování počtu rozdílných stanovisek (rozdílných názorových momentů, postupů řešení, kritérií, názorových hodnocení apod.) členů rozhodovacího týmu ve směru stanovení optimálního skupinového rozhodnutí a k jeho implementaci. Tento prvek má nejnižší významové ohodnocení, kromě jiného z toho důvodu, že jeho pozitivní transformační úroveň v rámci transformačního subsystému deskriptivně vyplývá z pozitivních transformačních úrovní (pokud existují) předcházejících prvků v řetězci vazeb až k prvku ( $T_Z$ ).

V tabulce označené 4.10 prezentované výsledky ve smyslu expertně vymezené úrovně důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu plynou také z logiky vazeb charakteristik (modelových prvků) prezentovaných v rámci formulovaných hypotéz spojených se stanovením modelového systému (viz třetí kapitola).

Dále expertně stanovené priority důležitosti prvků transformačního subsystému modelového systému plynou z již prezentovaného rozboru tohoto subsystému. Transformační

subsystém byl specifikován jako subsystém informační s prvky, které prezentují svou aktivaci informační proces spojený a umožňující průběh skupinového rozhodovacího procesu.

Celý subsystém byl rozdělen do dvou dílčích systémů. V prvním dílčím systému označeném dílčí systém č. 1 (DS č. 1) byl dominujícím vstupním prvkem prvek ( $S_v$ ) a výstupní prvek ( $T_J$ ) s informačním výstupem (výstupní proměnnou) označeným ( $T_J(t)$ ). To znamená výstupem informujícím o úrovni tlaku k názorové jednotnosti mezi členy rozhodovacího týmu. A právě na úrovni výstupu (výstupní proměnné) v podobě schopnosti a ochoty daného člena rozhodovacího týmu přijímat názory od jiných členů tohoto týmu je ve významné míře (také dle hodnocení expertů) ovlivněna (determinována) úroveň dosahovaného informačního tlaku k názorové jednotnosti. Dosažení patřičné úrovně tohoto tlaku ( $T_J(t)$ ) jako výstupu dílčího systému č. 1 (DS č. 1) transformačního podsystému iniciuje činnosti (chování) s růstem její intenzity dílčího systému č. 2 (DS č. 2) tohoto podsystému. To znamená, dílčího systému zaměřeného na informační toky uvnitř rozhodovacího týmu (mezi členy rozhodovacího týmu) s cílem snížení (či plného odstranění) názorové rozdílnosti ve směru stanovení skupinového rozhodnutí a udržení resp. zvýšení skupinové soudržnosti mezi členy rozhodovacího týmu ve směru snahy po úspěšné implementaci stanoveného rozhodnutí případně spoluúčasti v následných skupinových rozhodovacích procesech.

Jedná se o aktivaci prvku ( $M_K$ ) a hlavně pak prvku ( $T_K$ ) s výstupem (výstupní proměnnou) tedy ( $T_K(t)$ ), která prezentuje dosahovaný tlak ke komunikaci mezi členy rozhodovacího týmu (tlak je iniciován přímo členy rozhodovacího týmu) s cílem růstu tlaku ke zmenšení rozdílnosti názorů mezi členy týmu (růst ( $T_Z(t)$ ) ve směru stanovení a implementace týmového rozhodnutí k řešení problémové situace. Jedná se vlastně o růst úrovně výstupu (výstupní proměnné) dílčího systému č. 2 transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

Růst úrovně výstupní proměnné ( $T_Z(t)$ ) v průběhu skupinového rozhodovacího procesu, jak bylo stanoveno při formulaci hypotéz modelového systému, vede v konečném důsledku ke snížení resp. odstranění registrované (existující) vnímané rozdílnosti názorů na řešení problémové rozhodovací situace mezi členy rozhodovacího týmu (na stanovení výsledného týmového rozhodnutí).

S ohledem na uvedené analytické informace plynoucí z výsledného hodnocení váhové důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu (viz tabulka 4.10) je nutné realizovat dále uvedená systémová opatření v rámci prvků transformačního subsystému, a to

tak, aby bylo dosaženo efektivního chování tohoto subsystému, a tím dosažena i požadovaná efektivnost průběhu skupinového rozhodovacího procesu. To znamená stanovení společného skupinového rozhodnutí dosažení účinné participace členů rozhodovacího týmu na implementaci tohoto rozhodnutí v praxi.

Jak již bylo při vymezení transformačního subsystému modelového systému uvedeno, je tento subsystém strukturován prvkově i z hlediska svého chování na informační bázi. To znamená, že prvky tohoto subsystému jsou funkční prvky informačního systému skupinového rozhodovacího procesu, a to prostřednictvím aktivace jeho dílčího systému č. 1 (DS č. 1) a dílčího systému č. 2 (DS č. 2) tohoto subsystému. Jelikož má tento subsystém vykazovat efektivní chování, pak je nutné zajistit účinnou transformační úroveň jednotlivých prvků. To znamená transformaci svého vstupu nebo svých vstupů na požadovanou směrovou (trendovou) úroveň změny svého výstupu dle prezentovaných modelových hypotéz.

Pro naplnění toho cíle je nutné průzkumově analyticky (např. aplikací dotazníkového šetření mezi stávajícími či potenciálními členy rozhodovacího týmu případně řízeným rozhovorem ze strany vedoucího rozhodovacího týmu s členy týmu nebo mezi potenciálními členy) zjistit transformační úroveň jednotlivých prvků transformačního subsystému modelového systému, a to na počátku iniciace skupinového rozhodovacího procesu při formování rozhodovacího týmu, a v případě informační neurčitosti (vysoké informační entropie) průzkum opakovat.

Touto analýzou je možné ze strany vedoucího rozhodovacího týmu iniciovat opatření, která budou orientována ve směru změny transformační úrovně v první řadě prvků transformačního subsystému, které byly analyticky vyhodnoceny jako nejdůležitější. To znamená prvků s označením ( $T_K$ ) – tlak ke komunikaci a ( $S_V$ ) – schopnosti a ochota vnímání názorů člena rozhodovacího týmu od jiných členů týmu. Následně pak se bude jednat v případě nutnosti o změnu (růst) transformační úrovně u prvků ( $T_I$ ) – tlaku k názorové jednotnosti vyvolaného samotnými členy rozhodovacího týmu, dále o změnu transformační úrovně prvku ( $M_K$ ) – možnosti komunikace mezi členy rozhodovacího týmu, která je umožněna vedoucím rozhodovacího týmu i snahou mezi členy o nalezení vhodných cest a způsobů komunikace a poté o změnu transformační úrovně prvku ( $T_Z$ ) – tlaku ke zmenšení rozdílnosti názorů na řešení problému i implementaci řešení. Tento prvek i jeho výstup je však v případě efektivního informačního toku v rámci skupinového rozhodovacího procesu v podstatě deskriptivně hodnotově pozitivně předurčen.

Zjištění možné trendové transformační úrovně prvků transformačního subsystému pro případný návrh a implementaci opatření k pozitivní (požadované) změně transformační



úrovně prvků tohoto subsystému (pokud této nedosahují) s cílem dosažení efektivního průběhu skupinového rozhodovacího procesu je nutné realizovat na počátku rozhodovacího procesu. Je nutné také analyticky zjistit potenciální možnost, zda u prvků transformačního subsystému, u kterých je nutná změna jejich transformační úrovně, je vůbec aplikace korekčních opatření možná (s cílem dosažení požadované úrovně změny).

To znamená zjistit, zda je možné nalézt a aplikovat taková korekční opatření, jež umožní dosažení požadované změny transformační úrovně u analyticky zjištěných prvků transformačního subsystému, které ve své stávající úrovni vyžadují změny s cílem dosažení efektivního průběhu skupinového rozhodovacího procesu. V případě, že taková opatření není možné stanovit a implementovat v rámci činnosti rozhodovacího týmu (včetně vedoucího tohoto týmu) ve stávající struktuře je nutné přistoupit ke změně členské struktury týmu případně i k výměně vedoucího týmu, anebo ke kombinaci obou výměn. Výměny se musí uskutečnit tak, aby byly zajistitelné a implementovatelné pro dosažení nutné změny transformační úrovně (chování) prvků transformačního subsystému.

V zájmu zajištění tvorby předpokladů pro naplnění cíle ve směru dosažení efektivního průběhu skupinového rozhodovacího procesu je nutné, aby vedoucí týmu a také členové rozhodovacího týmu sledovali a vyhodnocovali (realizovali průběžnou kontrolu) transformační úrovně prvků transformačního subsystému, a to zda je dosahována trendová transformační úroveň těchto prvků na té úrovni, která umožní dosažení efektivního průběhu skupinového rozhodovacího procesu.

V případě, že je informačně analyticky (dle úrovně informačního toku v rámci skupinového rozhodovacího procesu) signalizována neadekvátní transformační úroveň u transformačního prvku transformačního subsystému je nutné iniciovat ze strany vedoucího týmu i z aktivity členů rozhodovacího týmu návrhy opatření a jejich implementaci, které umožní dosažení žádoucí transformační úrovně u prvku (resp. prvků), jenž ji v analyticky (kontrolním) daném čase nedosahuje (resp. prvky nedosahují). Průběhově v rámci další aktivace rozhodovacího procesu je nutné hodnotit (kontrolovat) průběh skupinového rozhodovacího procesu, a tím i hodnotit efekt navržených a aplikovaných opatření s cílem dosažení potřebné změny (zvýšení) transformační úrovně daného prvku (resp. prvků) transformačního subsystému.

V případě, že by nedošlo ke stanovení, resp. by nebylo reálně možné stanovit potřebná opatření k dosažení požadované transformační úrovně daného prvku (resp. prvků) transformačního subsystému (včetně nalezení a ustanovení plně kompetentního vedoucího rozhodovacího týmu) v daných podmínkách realizace skupinového rozhodovacího procesu,

nebylo by možné tento proces efektivně realizovat a bylo by nutné uvažovat o jiném stylu rozhodování (např. na bázi individuálního přístupu k rozhodování).

Je zřejmé, že vyhodnocení této situace je nutné absolvovat v rámci takového časového intervalu, aby výsledné rozhodnutí bylo stanoveno v optimálně požadovaném čase pro řešení v rámci problémové situace, které byl iniciován skupinový rozhodovací proces.

V další části diplomové práce budou uvedeny možná opatření pro dosažení změny transformační úrovně jednotlivých prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu, a to se zdůrazněním již analyticky vymezené důležitosti (významnosti) prvků tohoto subsystému v zájmu dosažení cíle v oblasti efektivnosti průběhu skupinového rozhodovacího procesu. Jedná se jen o strukturálně příkladově vymezená opatření. Prakticky je nutné uvažovat z hlediska řídicí praxe, že tato opatření plně funkční musí nalézat, formulovat a implementovat v první řadě vedoucí daného rozhodovacího týmu s plnou spoluúčastí členů rozhodovacího týmu, pokud jako celek vykazuje kompetentní chování. To znamená, že jeho členové včetně vedoucího jsou schopni a ochotni se prokázat požadovanou a celou skupinou plně akceptovatelnou mírou účelové adaptability.

## 5 NÁVRH SYSTÉMU OVĚŘENÍ ÚČINNOSTI NAVRŽENÝCH OPATŘENÍ S CÍLEM ZHODNOCENÍ JEJICH CÍLOVÉ ÚČINNOSTI

### 5.1 Návrhy k opatřením

V následujících podkapitolách budou rozebrány jednotlivé faktory, které byly řešeny pomocí dotazníkového šetření a byly zde zjištěny jejich nedostatky. Nejprve určíme základní postup, který je vhodný dodržet všeobecně při užití jakéhokoli rozhodovacího týmu, a pak se zaměříme na zkoumaný rozhodovací tým z dotazníkového šetření s ohledem na jeho pozitiva a negativa. Všechny proměnné jsou zhodnoceny podle výsledků zjištěných aplikováním párového srovnání a Saatyho metody.

#### 5.1.1 Vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu ( $V_R(t)$ ) a její úpravy

Rozdílnost názorů, již vnímají členové rozhodovacího týmu, je subjektivní. Samozřejmě by, měl vedoucí rozhodovacího týmu vědět, na jaké úrovni se tato veličina nachází. Základní myšlenkou zkoumaného modelu je snižování úrovně rozdílnosti názorů v čase až k dosažení názorové jednotnosti. Proces, který je vhodný k ovlivňování rozdílnosti názorů, je složen z několika postupných analytických kroků, jež jsou spojeny s neustálou kontrolou ke sledování jejich reálných změn v úrovni. Analytické kroky je možné uvést v následující struktuře.:

- Základem je zjištění počáteční úrovně rozdílnosti názorů, například prostřednictvím zjištění počtu členů souhlasících s daným názorem (jeho alternativou) a tím i možného počtu názorů v rámci celého rozhodovacího týmu.
- Prezentace názorů se zdůvodněním motivů a osobních názorových důvodů pro danou názorovou alternativu.
- Na základě diskuse s možností využití hlasování je možné přistoupit k eliminaci nejméně častých názorů (resp. na základě jejich sjednocení s upřesněním) a zúžení jejich počtu, anebo ke změně jejich obsahové rozdílnosti s cílem možnosti stanovení týmového rozhodnutí. Což je nutné zjišťovat na základě měření výsledků.
- V průběhu rozhodovacího procesu se předchozí krok opakuje, dokud není dosaženo požadované úrovně názorového sjednocení.
- Pokud k jednotnosti nedojde, a úroveň rozdílnosti názorů zůstane neměnná ve velkém rozptýlu, je nutné přejít k rozhodování jednotlivce.

Urychlení procesu sjednocování názorů na řešení problému by nastalo za situace např. existence známého algoritmu řešení problému. Pokud tomu tak není, rozhodovací tým si

vytvoří vlastní názor (názory) na řešení problému. Je však nutné, aby se členové rozhodovacího týmu vzájemně ujistili o svých kompetencích. Dále by měly být hned na začátku rozhodovacího procesu ujasněny požadavky na efektivní rozhodovací proces. Obecná doporučení týkající se této oblasti mohou znít například:

- podpořte tvorbu algoritmu pro řešení této problémové situace v budoucnu;
- jasně strukturalizujte dostatek informací o problému k jeho řešení v rámci rozhodovacího procesu s možností výrazného subjektivního pojetí vymezení problémové situace;
- ujistěte se o dostatečné kompetenci členů rozhodovacího týmu;
- ujasněte si nároky na kvalitu výsledného rozhodnutí řešeného problému;
- zajistěte stejnorodou zájmovou orientaci členů ve směru stanovení výsledného rozhodnutí;
- zamezujte konfliktům mezi členy rozhodovacího týmu;
- povzbuzujte identifikaci členů se skupinou a také jeho sounáležitost s ostatními členy rozhodovacího týmu;
- podporujte přátelské vztahy uvnitř rozhodovacího týmu;
- zjistěte vhodnou úroveň interpersonálních vztahů a tuto udržujte;
- pravidelně zjišťujte úroveň postojů členů týmu k práci a podniku a dotazujte se na příčiny jejich změn a
- ujasněte si cíle rozhodovacího týmu už ve fázi iniciace rozhodovacího procesu.

Konkrétně v tomto rozhodovacím týmu lze za pozitiva považovat možnost jeho opětovného využití ve stejné rozhodovací situaci s využitím menší časové náročnosti nebo také jeho informační zabezpečení, které bylo na výborné úrovni. Další pozitivum jsou zřejmé stejnorodé nároky na kvalitu výsledného rozhodnutí k řešení rozhodovacího problému. Dále je zde zjištěna bezkonfliktnost členů rozhodovacího týmu. Byla posílena také jasnost strukturální orientace cílů v rámci rozhodování, ke které došlo samovolně.

Mezi nedostatky patří například, že na počátku nepřišla všem členům rozhodovacího týmu stejná úroveň kompetencí ostatních členů tohoto týmu. K tomuto se vztahuje doporučení na jejich řádné obeznámení s kompetencemi ostatních. Toto způsobilo, že na konci rozhodovacího procesu už nikdo výrazné rozdíly nezaznamenal. Také si původně členové rozhodovacího týmu připouštěli různé osobnostní pojetí faktorů determinujících rozhodnutí. To bylo díky jejich všestranné upřímnosti na konci rozhodovacího procesu zamezeno. Nedostatkem zde byla také nedostatečná identifikace členů rozhodovacího týmu s tímto

týmem, jež bylo navrženo odstranit pomocí stanovení cílů skupiny jako prioritou, které může být dosaženo pouze touto skupinou. Bohužel tento postoj odstupu mezi členy nebyl odstraněn. To souvisí také s nedostatkem přátelských vztahů mezi členy, který se také nepovedlo pozvednout. Je možné považovat za úspěch alespoň to, že členové byli s touto situací spokojeni. Největším negativem, které bylo zjištěno na konci rozhodovacího procesu, byl poznatek, že minimálně dva členové rozhodovacího týmu pochybují o svém vztahu k práci a podniku jako takovému až v takové míře, že zvažují odchod z této organizace.

Tento rozhodovací tým by měl být více provázaný, aby lepší pracovní vztahy způsobily, že se rozhodovací proces zefektivní. Toto sice vedlo k efektivnímu rozhodnutí, ale respondenti tohoto rozhodovacího procesu po jeho skončení nebyli ztotožnění ani s podnikem ani s prací, kterou zde vykonávají.

### **5.1.2 Zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací (Tz (t)) a jeho úpravy**

Tento prvek s názvem zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací (Tz) dopadl v párovém srovnání provedeném ve čtvrté kapitole jako nejméně důležitý prvek transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu podle pěti vedoucích rozhodovacích týmů. Toto ovšem neubírá na potřebě koordinace jeho pozitivních a negativních úrovní.

Na konci rozhodovacího procesu byl zjištěn stav této proměnné, kterou je možné zachytit v průběhu rozhodovacího procesu. Podle dotazníku je možné doporučit při užití stejného rozhodovacího týmu některé postupy. Například proces zmenšování rozdílnosti názorů v důsledku výměny informací může být hlavně časově náročný. A je v podstatě součástí procesu pro určování vnímané rozdílnosti názorů. Zahrnuje především prezentace variant, řízené diskuse pro sdílení názorů a hodnocení variant. Mezi základní doporučení patří například:

- poskytněte dostatečné množství informací v požadované kvalitě a odpovídající formulaci k řešení daného problému;
- zajistěte, aby dané informace umožnily nestranný přístup k řešení dle vlastního názoru;
- ujistěte se, že jsou všichni členové rozhodovacího týmu informováni na stejné časové i obsahové úrovni;
- ověřujte si, zda členové rozhodovacího týmu plně rozumí sdíleným informacím a
- zjišťujte změny v názorech na řešený problém členů rozhodovacího týmu a jejich důvody.

V této oblasti převyšovala pozitiva například ohledně množství, kvality i formulace a nestrannosti komunikovaných informací. Jediné doporučení zde plyne z nedostatečně sjednocené obsahové úrovně sdílených informací. Tedy rozesílat skupinové e-maily, předávat podklady ve stejnou chvíli a na stejném místě. Navíc jsou zde pochyby v porozumění informacím, které by bylo na místě potřeba podávat srozumitelněji.

### **5.1.3 Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů ( $T_j(t)$ ) a jeho úpravy**

Tlak registrovaný rozhodovacím týmem k dosažení jednotnosti názorů jakožto prvek ( $T_j$ ) v hodnocení prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu pomocí párového srovnání a také Saatyho metody vyšel jako třetí nejdůležitější a tedy jeho pozitiva i negativa velmi ovlivňují efektivitu rozhodovacího procesu.

Tuto veličinu ovlivňuje nejen vnímaná důležitost založená na podkladě důležitosti prezentované vedoucím rozhodovacího týmu. Tento tlak by měl být samozřejmě v takové velikosti, aby vedl k efektivnímu řešení rozhodovacího problému. Účinná míra tohoto tlaku může být pro každého člena rozhodovacího týmu jiná. Někdo potřebuje pouze postrčit, jiný potřebuje neustálý dohled a pobízení nebo motivaci. Úkolem vedoucího rozhodovacího týmu je zjištění této potřeby a její naplňování, aby tak docílil efektivnosti, kterou pomocí daných členů rozhodovacího týmu může docílit. Základem je, aby členové viděli cíl a věděli, proč je třeba ho dosáhnout. Některá doporučení jsou vypracována zde:

- zjišťujte úroveň preferovaného informačního tlaku členy rozhodovacího týmu;
- přizpůsobte aplikovaný tlak důležitosti problému a preferencím členů;
- prezentujte důležitost jako důvod pro aplikovanou úroveň informačního tlaku;
- pozorujte vlivy aplikovaného tlaku na členy rozhodovacího týmu a jejich chování;
- zjistěte, jak členové rozhodovacího týmu vnímají nové informace z hlediska jejich schopnosti ovlivnit názory a
- zjistěte úroveň schopnosti a ochoty členů vnímat názory jiných členů rozhodovacího týmu.

Dle dosažených výsledků u zkoumaného rozhodovacího týmu byla velikost tlaku přiměřená, ale s ohledem na malý počet členů rozhodovacího týmu se doporučuje věnovat se každému zvlášť, aby bylo dosaženo lepší efektivnosti. U dvou z pěti členů totiž míra neodpovídala, i když v průměru je to vyrovnané. Již na počátku rozhodovacího procesu byla nutnost tohoto tlaku podceněna, jelikož možnost ovlivnit chování k vedoucímu a ostatním

členům rozhodovacího týmu je příležitost, které je zbytečné se vzdát. Hlavní doporučení v této oblasti je vylepšení řízení komunikačních procesů, jelikož nové informace, které jsou v rámci řešení rozhodovacího problému, vždy musí ovlivnit úroveň rozdílnosti názorů, a ta má být opět změřena, aby se zjistilo, zda vede k dosažení jednotnosti nebo ne. Také se zde projevila nedostatečná prezentace ohledně důvodu aplikované velikosti tlaku, což může být zásadní problém. Stačilo by pouze pár větami na počátku každého setkání nebo ve skupinovém emailu upozornit na tento důvod. Také je zde zdroj informací považován za nedůvěryhodný, jelikož většina členů rozhodovacího týmu podceňuje váhu nových informací jakožto možný faktor determinující jejich názory.

Pozitivem v tomto rozhodovacím týmu je pouze jejich subjektivní hodnocení vlastní schopnosti a ochoty členů vnímat názory jiných členů rozhodovacího týmu jakožto vysoké.

#### **5.1.4 Schopnost a ochota členů vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy ( $S_v(t)$ ) a jejich úpravy**

Jako nejdůležitější prvek v párovém srovnání důležitosti prvků transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu vyšel právě tento prvek s názvem schopnost a ochota vnímat názory ostatních členů rozhodovacího týmu ( $S_v$ ) spolu s prvkem s názvem tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu ( $T_k$ ). To znamená, že pozitiva i negativa v jejich úrovni budou mít nezměrný vliv na efektivitu rozhodovacího procesu.

Každý ze členů rozhodovacího týmu má jinou schopnost a ochotu vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení díky komunikaci mezi členy. Povětšinou si lidé nepřipouští, že vlastně nejsou přístupni názorům jiných lidí nebo do jaké míry jsou tvrdohlaví. To závisí především na osobnostních charakteristikách, ale také na motivaci dosáhnout efektivního rozhodnutí. Tuto veličinu lze ovlivnit procesem, který je dále popsán.

- Nejprve je nutné provést počáteční výběr členů i vedoucího rozhodovacího týmu s ohledem na jejich kompetentnost a následuje nutnost změny struktury členů týmu v případě, že nejsou dostatečně kompetentní.
- Získat ze strany vedoucího týmu resp. členů týmu potřebné informace pro doplnění kompetence jiného člena týmu, aby byl schopen komunikovat a spolupracovat na řešení problému s ostatními členy týmu.
- Zdůraznit význam řešení problému pro členy týmu a obzvlášť pro problémového člena, jenž se zdá nedostatečně motivován nebo nevnímající důležitost problémové situace.

- V případě, že chceme stimulovat problémového člena rozhodovacího týmu, je možné aplikovat stimulační prvky, které jsou pro něj výhodné. Mezi tyto patří například přátelské aspekty, pokud existují.
- Dále je možné ukázat problémovému členu týmu možnosti perspektivních společných akcí výhodných pro něj.
- Je nutné vyjít ze zjištěných nedostatků v oblasti ochoty a schopností problémového člena týmu ke komunikaci (ke spolupráci) s ostatními členy týmu a snažit se je odstranit.
- V daném rozhodovacím týmu může ovšem přemíra zájmu a péče o jednoho člena rozhodovacího týmu vyvolat pocit zanedbání a méněcennosti v ostatních členech. Toto je možné zamezit při zapojení všech ostatních členů, jakožto prostředků ke stimulaci čímž si budou připadat potřebnější a potřebnou aktivitu lépe pochopí.
- Vyhodit ho když by nebyl přínosný

Celkově je vhodné zajistit neomezený tok informací a možnost identifikace se svými názory přičemž nebude porušena jejich přístupnost vůči názorům ostatních, které musejí sdílet a pochopit jejich důvody. Jak je možné někoho přimět ke změně názoru je složitá otázka. Důležitá je zde především komunikace řešena výše, jež může být v této oblasti podpořena hlavně logickými a opodstatněnými argumenty. Žádný ze členů si nesmí připadat, že byl ovlivněn více, než je sám schopen akceptovat. Dalším krajním důvodem je také donucení ke změně názorů, tu si členové uvědomují, ale jejich ochota ke změně není dostatečná. Přípustnost takové situace je například časová tíseň. Navrženým opatřením zde v obecné rovině je například:

- podporujte ochotu členů ke změnám názorů;
- zajistěte, aby byli schopni měnit názory na základě informací či argumentů jiného člena;
- podpořte pocit účelnosti v rozhodovacím týmu u každého jeho člena a
- nedopusťte, aby se členové rozhodovacího týmu cítili být donuceni k danému rozhodnutí.

Ohledně tohoto rozhodovacího týmu platí za pozitivum především sdílená schopnost i ochota členů. Motivace názory ostatních v tomto rozhodovacím týmu mohla být zvýšena například pomocí řízené diskuse na téma, proč si já myslím toto. Člena, který se označil za částečně potřebného, by bylo možné vnímat, jako problémového u kterého je nutné využít aplikace stimulačních prvků, nebo ho z rozhodovacího týmu vypustit pokud by opravdu pro tento rozhodovací proces nebyl přínosný. Z jedné z otázek vyplývá, že by mohlo být ohroženo



veškeré dosažení jednotnosti názorů jakožto subjektivního požadavku, jelikož každý ze členů zde upustil od jinak velkých požadavků na řešení rozhodovacího problému. Toto je v pořádku, pokud velikost v jaké je, nutné upuštění jim nevadí.

#### **5.1.5 Důležitost problému pro členy rozhodovacího týmu ( $D(t)$ ) a její úpravy**

Tato veličina má být optimálně pro všechny členy rozhodovacího týmu na stejné úrovni, i přesto že je subjektivně pojímána, je třeba pro vyvolání kvalit komunikace, aby tato byla pro všechny podobná s tendencí zvyšování s krácícím se časem pro řešení rozhodovacího problému. Různé pojímání důležitosti rozhodovacího týmu vede k nerovnoměrné zainteresovanosti, snaze i motivace dosáhnout jeho efektivního řešení.

Prezentovanou důležitost je možno upravit například:

- zadáním časového ohraničení;
- vysvětlením důsledků nevyřešení daného problému;
- nabídnutím odměn a výhod při efektivní řešení;
- informováním o trestech a řešeních při nedosažení efektivního řešení v daném čase;
- prioritizace daného rozhodovacího procesu a
- nařízením přesčasových hodin věnovaných danému rozhodovacímu procesu.

Tato hodnota ve zkoumaném rozhodovacím týmu byla na počátku rozhodovacího procesu naprosto nevhodná a měla být již při první schůzce zmíněnými technikami regulována a sjednocena, což se do konce rozhodovacího procesu téměř povedlo.

#### **5.1.6 Tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu ( $T_K(t)$ ) a jeho úpravy**

Tento prvek s názvem tlak ke komunikaci v rozhodovacím týmu ( $T_K$ ), je dle výsledků párového srovnání spolu s prvkem nazvaným schopnost a ochota vnímat názory ostatních členů rozhodovacího týmu ( $S_V$ ) považována za nejdůležitější z transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu. To znamená, že pozitiva i negativa v jejich úrovni budou mít nezměrný vliv na efektivitu rozhodovacího procesu.

Jakožto zkoumaná proměnná je opět ve formě tlaku, který má vliv na chod daného rozhodovacího procesu. Jeho velikost určuje velikost komunikace, jež probíhá v daném rozhodovacím týmu, ale je také ovlivněna osobnostními charakteristikami členů rozhodovacího týmu, jejich vztahy a také prostředky ke komunikaci určenými. Zde je možné uvést tyto doporučení:

- sledujte a regulujte efektivitu komunikace;

- připravujte veškerou komunikaci v předstihu;
- upravujte komunikované myšlenky do obsahově jednoznačné podoby;
- vytvořte směrnice pro komunikaci;
- zajistěte plné porozumění komunikovaných pojmů a
- v informacích uvádějte také jejich důležitost a potřebnost.

Z dotazníkového šetření je znatelné, že měli zde předpoklady v tomto ohledu se vyvíjet více, ale kupodivu tuto potřebu nevyužili ani nenaplnili. Nepravděpodobnost toho, že by v tomto rozhodovacím procesu neexistovala potřeba komunikace, je tak velká, že jinou možnost jsme vyloučili. Její organizace se tedy musí naprosto změnit. O nějaké efektivnosti komunikace by bylo možné polemizovat, kdyby její účastníci uvedli, že byla efektivní a přitom zde nebyl žádný tlak k její existenci. Představení směrnic komunikace mělo proběhnout na první společné schůzce k řešení tohoto rozhodovacího problému. Pokud tomu tak nebylo, pak je nutné předpokládat, že jako členové daného podniku je již znají z podnikové kultury.

Celkově v této oblasti pochybil vedoucí rozhodovacího týmu v ohledu koordinace a celkové iniciace komunikace na počátku rozhodovacího procesu. Vede nás to k myšlence, že se v tomto rozhodovacím týmu o komunikaci staral jiný člen tohoto týmu, jelikož ta byla nakonec považována za efektivní. Odpovědnost za komunikaci v tomto rozhodovacím týmu nebyla dle ostatních členů pouze na vedoucím rozhodovacího týmu.

### **5.1.7 Hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu ( $M_K(t)$ ) a jeho úpravy**

Jak již bylo uvedeno ve čtvrté kapitole, tento prvek hledání a nalézání informačních spojení členů rozhodovacího týmu ( $M_K$ ) byl definován jako čtvrtý nejdůležitější prvek transformačního subsystému modelového systému pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu. I pro tento prvek je nutné uvažovat o jeho pozitivěch a negativěch, které je třeba posilovat nebo potlačovat.

V této oblasti je nutné poznamenat, že každý rozhodovací tým je jako živý organismus, který má své vlastní potřeby. Musí se mu přizpůsobit také komunikační prostředky, které umožní jeho členům efektivně komunikovat, a také dojít k efektivnímu řešení rozhodovacího procesu. Pro tuto oblast vznikly tato doporučení:

- zjistěte a zajistěte preferované komunikační prostředky;
- operativně iniciujte schůzky s ohledem na daný problém;
- zařídte výměnu kontaktů už na první schůzce rozhodovacího týmu a

- dodržujte dohodnutá data setkání.

Celá tato oblast je pokládána za pozitivum tohoto rozhodovacího týmu, jelikož po komunikační stránce byl tento rozhodovací tým více než dostatečně zabezpečen. Není zde třeba žádných doporučených opatření.

### **5.1.8 Soudržnost týmu (Ss (t)) a její úpravy**

Dalším z cílů tohoto modelu je formulace soudržnosti rozhodovacího týmu na tak vysokou úroveň, aby mohlo dojít ke znovupoužití daného rozhodovacího týmu při řešení jiného rozhodovacího problému. Obecné doporučení jsou například:

- ujasněte všem členům rozhodovacího týmu cíl rozhodovacího procesu;
- zajistěte identifikaci členů s tímto cílem;
- podpořte pocit zodpovědnosti u každého člena rozhodovacího týmu ohledně řešení daného rozhodovacího problému;
- zajistěte, aby členové rozhodovacího týmu mohli sdílet své hodnoty;
- zjistěte, zda se členové rozhodovacího týmu znají z předešlé spolupráce;
- vytvořte a udržujte v rozhodovacím týmu uvolněnou až neformální atmosféru pro diskusi i vyjádření nekonvenčních názorů;
- podporujte vzájemné naslouchání a uznávání schopností mezi členy rozhodovacího týmu;
- vytvořte prostředí pro slušnou a věcnou kritiku;
- požadujte iniciativu členů rozhodovacího týmu;
- jednoznačně přiděľujte úkoly odpovídající individuálním schopnostem členů rozhodovacího týmu;
- problémy řešte a zkoumejte společně se členy rozhodovacího týmu;
- trvejte při rozhodnutí na konsensu a rozdělení zásluh na základě společného autorství;
- vybudujte si u členů rozhodovacího týmu uznání a autoritu a
- podpořte členy rozhodovacího týmu v účasti při realizaci stanoveného rozhodnutí.

Konkrétní návrhy ohledně soudržnosti, jsou zde děleny do oblastí, jichž se týkají. Ohledně oblasti cílů není nutné doporučovat žádná pravidla, jelikož samotný rozhodovací tým si tyto části upravil, jak mu bylo přirozené.

Co se týče atmosféry v rozhodovacím týmu, její hodnota na počátku nebyla nízká, ale její zvýšení bylo vhodné docílit pomocí několika málo pouček. Například sám vedoucí rozhodovacího týmu by měl nejprve zjistit, jakou pracovní atmosféru pracovníci preferují a podle toho hladinu nastavit. Ti si totiž nastavili vlastní a jejich hodnoty tudíž nekorespondují

s hodnotami, které by preferoval vedoucí rozhodovacího týmu. Dále je lepší, aby se členové rozhodovacího týmu nejdříve poznali, například v rámci firemního večírku nebo jen oběda. Je evidentní, že samotný vedoucí rozhodovacího týmu do tohoto týmu poněkud nezapadl. Ať už soudíme podle jeho subjektivního názoru nebo například z toho důvodu, že neměl dostatečnou autoritu. Naproti tomu autorita ani úcta vůči vedoucímu rozhodovacího týmu na počátku nikomu nechyběla. Tuto hladinu soudržnosti v oblasti atmosféry se nepodařilo zlepšit ani uchovat. Bylo zřejmé, že všichni členové si nepřipadali jako součást týmu. Vedoucí rozhodovacího týmu by měl zajistit, aby začlenil problémového člena, ovšem aby si ani on nepřipadal nedocenený.

Ohledně role byl na počátku problém v hodnocení iniciativy sebe samého, kde se od problému částečně distancoval i vedoucí rozhodovacího týmu. Tyto nedostatečné iniciace ovšem viděli i u ostatních členů rozhodovacího týmu, kteří sami sebe považovali za iniciativní. Nejpodstatnějším problémem zde bylo, že všem členům rozhodovacího týmu přišlo, že mají rozděleny úkoly podle schopností, ale vedoucí s nimi tento názor nesdílel. Proto je nutné, aby všem vysvětlil jejich úkoly, i důvody proč je mají dělat oni. Nebo také mohl nechat rozdělení úkolů na členech samotných. Navíc zde musí být obhájeno oceňování zásluh podle principu společného autorství.

V oblasti týkající se ochoty a schopnosti jsou opět vedoucí s jedním členem rozhodovacího týmu skeptičtější než ostatní členové rozhodovacího týmu. Ať už jde o schopnosti či ochotu nebo uznání. Není zde také dořešeno, v čí kompetenci je řešení konfliktů a problémů rozhodovacího týmu. Logicky by to měl být vedoucí rozhodovacího týmu, ale tomuto týmu evidentně prospělo řešit si je v rámci rozhodovacího procesu průběžně bez jakékoliv větší problémové schůze.

### **5.1.9 Důvěra v týmu a její úpravy**

V této oblasti není v daném rozhodovacím týmu co napravovat, ovšem důvěra se musí pěstovat, takže s její současnou hodnotou není možno počítat do budoucna, pokud jednou něco zanedbáme nebo ji ohrozíme. Jako návrh pro uchování statusu důvěry zde uvádíme 13 způsobů chování důvěryhodné osoby:

- mluvení zpříma;
- projevování respektu;
- transparentní jednání;
- náprava nevhodného jednání;
- loajalita;

- dosažené výsledky;
- zdokonalování se;
- jasná očekávání;
- přijetí reality;
- odpovědné jednání;
- naslouchání;
- dodržování závazků a
- poskytování důvěry. (Covey, 2008)

#### **5.1.10 Defekty skupinového rozhodování**

Existuje několik doporučení, kterými se dá předejít efektu skupinového myšlení, pokud není dán pouze nedokonalostí rozhodovacího procesu.

- Ze strany vedoucího rozhodovacího týmu je nutné umožnit otevřenou kritiku, být nestranný a mít objektivní pohled na řešený problém.
- Z pohledu rozhodovacího týmu může prospět jeho složení z heterogenních členů nebo její rozdělení do více nezávislých pod týmů s následnou konfrontací preferovaných řešení. Další možností je rozdělení rolí v týmu nebo trvání na vyjádření názorů každého jednotlivého člena zvlášť s řízenou diskusí.
- Z hlediska času je možné skupinovému myšlení předejít například časovým oddělením schůzek na informativní a rozhodovací, což umožní rozložení získaných informací a promyšlení si vlastního názoru.
- Další možností je zapojení osob mimo skupinu, které mohou přispět k objektivnějšímu rozhodování.

Tomuto lze předcházet například pomocí těchto rad:

- omezovat práci ve velké skupině rozdělením na podskupiny a ty pověřovat určitými úkoly;
- přidělovat konkrétní úkoly jednotlivým členům skupiny;
- motivovat každého člena týmu tak, aby vnímal, že jeho úkol a přínos je důležitý;
- přiřadit každému členu skupiny sociální roli, resp. mu umožnit, aby si ji vybral;
- sdělovat výhrady, pokud výkon některého člena skupiny poklesl;
- pořádat teambuildingové aktivity k rozvoji pozitivních vztahů uvnitř skupiny a k přesvědčení členů o důležitosti přínosu každého jednotlivce pro úspěch celku;
- přizvat nezávislého experta a

- průběžně monitorovat individuální přínos každého člena.

Některá řešení syndromu skupinového myšlení a sociální lenosti jsou velmi podobné, což naznačuje možnost jejich účinné eliminace stejnými metodami. (Fotr, 2010)

## 6 ZÁVĚR

V této diplomové práci byly na základě modelu pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu vytvořeny návrhy, které by rozhodovací proces měly pozvednout na vyšší tedy efektivnější úroveň. Na základě bakalářské práce, kde byl testován dotazník pro měření všech zkoumaných proměnných, byl pro toto zkoumání vytvořen přesnější dotazník se zaměřením na více oblastí.

Cílem této diplomové práce bylo zjištění důležitosti (významnosti) proměnných ze zkoumaného modelu podle subjektivního hodnocení pěti vedoucími rozhodovacích týmu, kteří mají s touto činností zkušenosti. Měření bylo prováděno rozhovorem a vypočítáno pomocí párového srovnání a ověřeno pomocí Saatyho metody.

Pro podložení na praktickém příkladě byl využit jeden rozhodovací tým, který se účastnil dotazníkového šetření pro měření reálných úrovní na počátku a na konci rozhodovacího procesu. Dále byl aplikován dotazník pro zjištění potenciálu ke změnám ve všech zkoumaných proměnných a také pro doplnění, zda se skutečně jedná o skupinové rozhodování, byl využit model Vrooma a Yettona a také dotazník pro ujasnění problémové situace. Dále bylo vyloučeno skupinové myšlení jakožto neefektivní situace.

Zjištěný rozhodovací problém odpovídal vhodností k řešení pomocí skupinového rozhodovacího týmu a problém se týkal podobné situace jako při řešení bakalářské práce. Dotazníkové šetření proběhlo dle očekávání a jeho výsledky byly poměrně kladné a na konci rozhodovacího procesu bylo docíleno zlepšení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu. Navíc bylo dosaženo jednotnosti názorů a také byla navýšena soudržnost v rozhodovacím týmu.

Základním zjištěným nedostatkem se ukázala být komunikace a atmosféra v rozhodovacím týmu, která ovšem byla natolik účinná, že nebylo v průběhu potřeba ji napravit. V budoucnu by ovšem bylo vhodné, aby došlo k rozvoji komunikačních schopností především u vedoucího rozhodovacího týmu a také jeho členů.

Z párového srovnání a také Saatyho metody vyšlo najevo, že nejpodstatnějšími prvky z modelu pro hodnocení efektivnosti skupinového rozhodovacího procesu jsou v pořadí ( $T_K$ ) – tlak ke komunikaci, ( $S_V$ ) – schopnosti a ochota vnímání názorů člena rozhodovacího týmu od jiných členů týmu, ( $T_J$ ) – tlaku k názorové jednotnosti vyvolaného samotnými členy rozhodovacího týmu, ( $M_K$ ) – možnosti komunikace mezi členy rozhodovacího týmu, která je umožněna vedoucím rozhodovacího týmu i snahou mezi členy o nalezení vhodných cest a způsobů komunikace a ( $T_Z$ ) – tlak ke zmenšení rozdílnosti názorů na řešení problému i

implementaci řešení. Pro tyto i ostatní prvky byla v páté kapitole této práce navržena vhodná opatření aplikovaná na danou problémovou situaci.

Úskalím při zpracování této diplomové práce byla právě snaha o navržení přesných opatření pro veškeré rozhodovací týmu, jelikož tyto návrhy na opatření je možné prozatím pouze odhadovat, aby bylo možné je s určitostí efektu na zvýšení efektivnosti doporučit, je nutné hlubší zkoumání daných proměnných a také různých rozhodovacích týmů. Také je zde možné uvažovat o vlivu samotného dotazování na respondenty. Je zřejmé, že díky tomuto dotazníkovému šetření se jejich pozornost odklonila od samotného průběhu rozhodovacího procesu a to především proto, že jim poskytl více různých úhlů pohledu, o kterých je možné v souvislosti s rozhodovacím problémem uvažovat. Nejen co se týče úspěšnosti, ale také schopnosti vedoucího rozhodovacího týmu ale i komunikace, atmosféra a vše na co byl dotazník zaměřen.

V této oblasti je neustále mnohé ke zkoumání a zdokonalování, což by bylo vhodné uskutečnit například praktickou aplikací na větší množství rozhodovacích týmů prostřednictvím k tomu určených zaměstnanců v několika podnicích. Navazující výzkum by zajisté vedl k zjištění univerzálních užitečných doporučení v oblasti managementu především tedy, co se týče skupinového rozhodování.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### a) Odborná literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: Cesta k efektivitě a výkonnosti*. Praha 10: Fragment, s. r. o., 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- 2) BELONIEL, Michael. *Negotiation Excellence: Successful Deal Making*. 2nd ed. Singapore: World Scientific, 2015. ISBN 978-98-145-5694-1.
- 3) CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vydání Praha: Grada Publishing, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 4) COVEY, Stephen M a Rebecca R MERRILL. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit vše*. Vyd. 1. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-176-8.
- 5) DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- 6) FOTR, Jiří et al. *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86929-15-9.
- 7) FOTR, Jiří a Lenka ŠVECOVÁ, *Manažerské rozhodování: Postupy, metody a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-59-0.
- 8) GRASSEOVÁ, Monika et al. *Efektivní rozhodování*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0179-1.
- 9) HLOUŠKOVÁ, Ivana. *Vnitrofiremní komunikace*. Praha: Grada, 1998. ISBN 80-7169-550-5.
- 10) HORVÁTHOVÁ, Petra. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- 11) POKORNÝ, Jiří. *Manuál tvořivé komunikace*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. ISBN 80-7204-330-7.
- 12) PROCTOR, Thomas. *Creative Problem Solving for Managers Developing Skills for Decision Making and Inovation*. New York: Routledge, 2010. ISBN 02-038-5982-0.
- 13) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-154-3.

- 14) ŠNAPKA, Petr a Petr TEICHMANN. *Hodnocení vlivu úrovně řídicí kompetentnosti manažera na úspěšnost podniku: Sborník příspěvků konference: Česká ekonomika v procesu globalizace*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta MU, 2006. ISBN 80-210-4089-0.
  - 15) ŠNAPKA, Petr. A kol. *Rozhodování a rozhodovací procesy v organizaci (vybrané problémy)*. Ostrava: VSB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3065-0.
  - 16) VEBER, Jaromír. A kol. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
  - 17) WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling*. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011. ISBN 978-80-01-04967-9.
- b) Článek v odborném časopise**
- 18) ŠNAPKA, Petr a Josef KAŠÍK. *Decision-making process and consensus formation*. Journal of Applied Economic Sciences. 2013, roč. 8, č. 4(26), s. 510-523.
  - 19) ŠNAPKA, Petr a Josef KAŠÍK. *Modelling a systém of evaluation of the efficiency of the course of a group Decision-Making proces*. Journal of Applied Economic Sciences, 2015, roč. 10, č. 6, s. 815-836.
- c) Elektronické dokumenty a ostatní**
- 20) Arcelormittal.com *ArcelorMittal Tubular Products a. s.* [online]. arcelormittal.com [7. 4. 2017]. Dostupné z: <http://corporate.arcelormittal.com/>
  - 21) Arena-vitkovice.cz. *VÍTKOVICE ARÉNA a. s.* [online]. Arena-vitkovice.cz [7. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.arena-vitkovice.cz/ostravar-arena/o-spolecnosti/>
  - 22) Ef.jcu.CZ. *Vícekriteriální hodnocení*. [online]. Ef.jcu.cz [7. 4. 2017]. Dostupné z: [http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/rmp/data/teorie\\_oa/VICEKRIT\\_HODNOCENI.pdf](http://www2.ef.jcu.cz/~jfrieb/rmp/data/teorie_oa/VICEKRIT_HODNOCENI.pdf)
  - 23) Finance.cz. *HEKU a. s.* [online]. rejstriky.finance.cz [7. 4. 2017]. Dostupné z: <https://rejstriky.finance.cz/firma-heku-a-s-47680431>
  - 24) Msdo.cz. *Moravskoslezské drátovny* [online]. Msdo.cz [7. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.msdo.cz/>
  - 25) Ms-us.cz. *MS UTILITIES & SERVICES a. s.* [online]. ms-us.cz [7. 4. 2017]. Dostupné z: <http://www.ms-us.cz>
  - 26) LACHENDROVÁ, Denisa. *Modelování efektivnosti průběhu skupinového rozhodování*. Ostrava, 2015. Bakalářská práce. Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, Fakulta ekonomická, katedra Managementu.

## SEZNAM ZKRATEK

DS: dílčí systém

VŠB-TUO: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

MSD a. s.: Moravskoslezské Drátovny a. s.

AMTP a. s.: ArcelorMittal Tubular Products a. s.

MS-US: MS UTILITIES & SERVICES a. s.

AHP: Vícekriteriální hodnocení

Model VDL: Vertical Dyad Linkage

A I: Autokratický postu řešení problému, na němž se podílí vedoucí a nanejvýš jednotliví spolupracovníci

A II: Autokratický postup řešení problému, k němuž vedoucí přebírá více svých spolupracovníků

K I: Konzultativní forma rozhodování řešení problému, na němž se podílí vedoucí a nanejvýš jednotliví spolupracovníci

K II: Konzultativní forma rozhodování řešení problému, k němuž vedoucí přebírá více svých spolupracovníků

S II: Skupinově orientované řešení problému, k němuž vedoucí přebírá více svých spolupracovníků

$V_R(t)$ : vnímaná rozdílnost názorů členů rozhodovacího týmu na vzniklý problém a jeho řešení v čase  $t$

$T_Z(t)$ : tlak na zmenšení rozdílnosti názorů na vzniklý problém v důsledku výměny informací mezi členy rozhodovacího týmu v čase  $t$

$S_V(t)$ : schopnost a ochota členů rozhodovacího týmu vnímat ovlivňování svých názorů na problém a jeho řešení v důsledku výměny informací s jinými členy rozhodovacího týmu v čase  $t$

$T_J(t)$ : tlak registrovaný rozhodovacím týmem, který směřuje k dosažení jednotnosti názorů na vzniklý problém a jeho řešení v čase  $t$  (tlak na názorovou jednotu)

$T_K(t)$ : tlak na komunikaci mezi členy rozhodovacího týmu v čase  $t$

$M_K(t)$ : tlak na hledání a nalézání možností vhodných informačních spojení členů rozhodovacího týmu v čase  $t$

$D(t)$ : důležitost problému pro rozhodovací tým v čase  $t$

$S_S(t)$ : soudržnost rozhodovacího týmu v čase  $t$

## SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

### a) seznam tabulek

- 1) Tab. 2.1 Styly rozhodování
- 2) Tab. 2.2 Podmínky rozhodování
- 3) Tab. 3.1 Bodová stupnice s deskriptory pro hodnocení významnosti prvků transformačního subsystému
- 4) Tab. 3.2 Preference dvojic prvků v rámci Saatyho metody (aproximativní přístup)
- 5) Tab. 4.1 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu VÍTKOVICE ARÉNA a.s.
- 6) Tab. 4.2 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu MSD a.s.
- 7) Tab. 4.3 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu AMTP, a.s.
- 8) Tab. 4.4 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách HEKU a.s.
- 9) Tab. 4.5 Výsledky párového srovnání prvků transformačního subsystému v podmínkách subjektu MS-US a. s.
- 10) Tab. 4.6 Normované váhy prvků s vazbou na zaznamenanou výši nenormovaných vah jednotlivých prvků transformačního subsystému
- 11) Tab. 4.7 Normované váhy prvků s vazbou na zaznamenaný počet preferencí daného prvku transformačního subsystému v komparaci s dalšími prvky tohoto subsystému
- 12) Tab. 4.8 Normované a nenormované váhy prvků transformačního subsystému v podmínkách společnosti VÍTKOVICE ARÉNA a. s. určené užitím Saatyho metody
- 13) Tab. 4.9 Normované a nenormované váhy prvků transformačního subsystému v podmínkách společnosti MSD a.s. stanovené užitím Saatyho metody
- 14) Tab. 4.10 Priority důležitosti (významnosti) prvků transformačního subsystému.

### b) seznam obrázků

- 15) Obr. 2.1 Příklad AHP
- 16) Obr. 2.2 Rozhodovací strom modelu Vrooma a Yettona
- 17) Obr. 2.3 Rozhodovací strom pro skupinové rozhodování
- 18) Obr. 2.4 Systémové okruhy vlivu manažera
- 19) Obr. 3.1 Model proměnných ve vztahu k rozhodovacímu procesu

## PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2017

*Denisa Suchardová*.....

jméno a příjmení studenta